

# 「すじなし屋」の本源的特性 － 共感の場と自己組織化の機能－

■ 池田 啓実 (高知大学学生総合支援センターキャリア形成支援ユニット)

## はじめに

### ・問題意識

本稿の分析対象である改訂版「すじなし屋」の開発は、2009年度から始まり、2015年度で6年の歳月が流れた。2007年の第1次安倍内閣が打ち出した「再チャレンジ」の一環として国立大学に対応が求められたOBOG支援が事の始まりである。高知大学では、同窓会の支援が手薄な首都圏在住の若手OBOGへの支援をメインとした取組を開始したが、このときは、どこにでもある知識重視のセミナーの展開に止まっていた。その後、ブレインストーミング機能を重視した「すじなし屋」へと改編したが、思うような成果は得られなかった<sup>1</sup>。

こうした状況を打ち破る契機となったのは、2009年度に設置した「すじなし屋」研究会である。研究会は、大学関係者に加え、高知大学のキャリア形成支援事業に関わっていただいている高知と東京の学外者も構成員とし、研究会が改善を施した改訂版「すじなし屋」に研究員全員が参与しながらこの仕組みの社会的意義や価値について考察を行ってきた。その結果、「信頼」が人を繋げる現代社会では、信頼醸成の源となる共感の資質を覚醒させる「共感の場 (Sympathy Based

Feel-shop)<sup>2</sup>」がとくに必要であることに、そしてその具体的な手法として「すじなし屋」が極めて有効であることに気づくことになった。

近年普及目覚ましいワールドカフェは「会話のオーナーシップ」を基盤とする仕組みであるが、「すじなし屋」は参加者の「場のオーナーシップ」が必須の仕組みだと捉えている。また、ある種のブレインストーミングであるワールドカフェは課題解決型のワークショップだが、「すじなし屋」は「共感の場」と位置付けた。ただ、共感の場は、間接的に課題解決策の質にも影響を及ぼすと考えている。直接的には、自己の人生観や世界観といった哲学的思考土壌の滋養を高めることに寄与するものであるが、それが自己と他者(社会)の関係性をより明確にし、課題解決の軸となる自身の世界観を一層豊饒にするからである。

### ・目的、結果の概要及び論文構成

以上の問題意識の下、本稿では、果たして「すじなし屋」に共感の場の機能は備わっているのか、また、その持続性を担保するのに必要な機能、つまり課題を自ら解決できる自己組織化の機能をも内包するものなのかについての解明を目指す。

<sup>1</sup> 「すじなし屋」の開発経緯の詳細については、池田啓実(2012)を参照。

<sup>2</sup> Sympathy Based Feel-shop は筆者の造語。

ここで、結論ポイントを簡単に紹介すれば、「すじなし屋」は、共感の場の機能も自己組織化の機能もどちらも内包する仕組みであることを証明することができた。そして、そのどちらの機能にも不可欠な要素が、「すじなし屋」研究会にあることも明らかになった。

こうした結論は、以下の分析から得たものである。まず2節において、改訂版「すじなし屋」の基本形を紹介し、これまでの実績から収集した定量データを基に、共感の場機能の存在の可能性を明らかにする。そして次節の3節では、会話の領域構造に着目するオート・シャーマーのU理論と、場における心理的相互作用を重視した伊丹敬之の場の論理から共感の場の生成構造の解明を図る。さらに、4節では、牧野丹奈子の自己組織化論を活用し「すじなし屋」の仕組みが自己組織化機能を有するかについて明らかにするとともに、協働型システムとして開発してきた「すじなし屋」を事例に取り、近年注目されている協働型組織の自己組織化成立要件についても筆者の「協働関係継続化モデル」を用いて検証する。

## 2. 「すじなし屋」の基本形と実績特性

### (1) 目的と基本形の概要

#### ・改訂版「すじなし屋」の目的

改訂版「すじなし屋」は、2009年度以前の内容を大幅に改訂しその年の第2回から展開を始めた。改訂にあたって、(1)個の豊饒な世界観の醸成と(2)信頼おける他者とのネットワーク化を目的とし、それに沿って趣旨も以下の内容に変更した。

「すじなし屋」は、ここに集うすべての人々の“想い”を共有する小屋（空間）です。

「すじなし屋」は、小屋主の席亭、客人そして客人の“想い”を共有したい参加者が集い、客人の“想い”と参加者各自の“想い”が空間全体で共有されていくことで、参加者各自の人生観や世界観がより豊饒なものになることを企図するものです。

このように「すじなし屋」は“想い”の共有を軸とするため運営方法も独特で、最初は席亭と客人のテーマに沿った会話を中心ですが、参加者も“想い”の共有のための質問であ

れば自由に会話に入ることが認められているため、会話の中身は、まさに“すじなし”が如く想定外の方向へとほとんど展開していくことになります。そして多くの場合、参加者はこの想定外の展開を心地よく感じるようです。その最大の要因が、参加者全員の“想い”の共有にあると考えています。

さらに、目的達成のため趣旨を踏まえた基本ルールを以下のように設定した。

- ①その場に参画した人の考えをまずは受け入れる。
- ②会話の中身に是非を求めない。
- ③参加者は、共有を促進する発言であれば、どのタイミングでも自由に発言できる。
- ④「すじなし屋」は“想い”の共有空間であるので、会話の収れんを目的としない。

#### ・基本形の概要

「すじなし屋」には3つの主体が存在する。客人(想いの語り手)、席亭(想いの引き出し手)そしてオーディエンス(想いの聴き手)である。「すじなし屋」は、これらすべての主体が先の2つの目的を手にてできるよう、3つのセクションによる構成<sup>3</sup>としている。

#### 【写真①：客人から“ゆかり”の説明を受けるグループ】



第1部(写真①)は、4～5名でグループを組み、客人に纏わる場所等を訪問するのが基本形である。意図は、第2部「すじなし屋」で披露される客人の世界観を参加者が吸着しやすくすること、そして第2部「すじなし屋」の心理的な小屋（空間）を創出することにある。その小屋は、第1部の共通の体感が内発する“結界”によって形作られる。また“結界”は、アジェ

<sup>3</sup> 「すじなし屋」は参加費制を採っている。

ンダ（「すじなし屋」の企図）の共通理解という小屋への入場券の役割も担う。第1部は、事程左様に重要な役割を担うセッションである。

次いでセッション第2部（写真②）は、第1部で整えた舞台で3主体が即興劇風に振舞う空間である。その時空には、席亭が引き出す客人の想いを端緒に、オーディエンスがときに引き出し手となることでまさに筋書きなき世界が出現する。そして、その世界で繰り返される客人の想いに対する各自の自由な咀嚼が、客人の想いへの深い理解と自身の世界観への問いかけを誘発する。これが、第2部の想定世界である。そのため写真②からも分かるように、互いの想いのエネルギーが伝播しやすくなるようレイアウトを工夫するなど空間創りにもこだわる。

【写真②：聴き手のオーディエンスの雰囲気】



ときめき交流会という名称で実施する第3部（写真③）は、その名の通り、参加者全員による交流会（立食形式）である。この空間は、参加者間の自由な語りを通して第2部で感じた自身の想いのあり様を一層明確にするとともに相互信頼の醸成を狙いとしている。

【写真③：第3部のときめき交流会】



以上で紹介した概要を簡単にまとめたものが以下の表である。なお、それぞれのセッションへの入退出は、基本、自由としている。

構成	時間数	設定意図
第1部	2.5時間	客人の世界観の吸着と2部の舞台創出
第2部	1.5時間	客人の想いの深い理解と自問への誘い
第3部	1.0時間	各自の想いの自覚化と相互信頼の醸成

※第1部の時間数は移動時間（約1時間）を含む

「すじなし屋」の特長の1つは、時間の長さにある。上記の時間数は標準的時間を記したが、すべてに参加すると5時間にも及ぶ。通常のセミナーでは考えられないことであろう。しかも最近では、「すじなし屋」後に関係者の慰労として催してきた懇親会（2時間程度）にも多数の一般参加者が参加するようになってきた。数は、常に参加者の8割超となる。後に詳しく分析するが、この関わり時間の長さが、「すじなし屋」効果の実現において重要な役割を果たすのである。

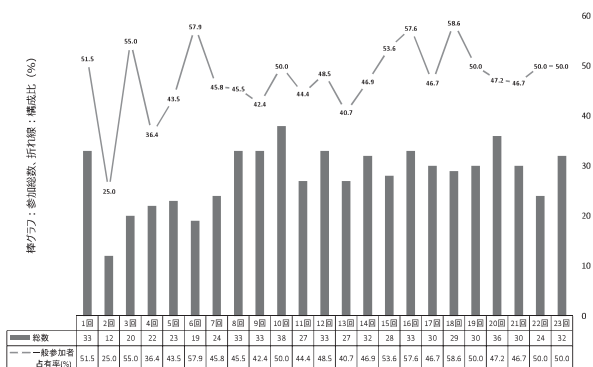
## (2) 実績の概要と機能の確認

### ・定量面からの実績の概要

改訂版東京「すじなし屋」の開催は、09年度から14年度までの6年間で23回を数え、参加総数は648人（平均28.8人）に上った。内訳は、関係者（大学関係者、すじなし屋研究員、客人、席亭など）が336人（平均14.6人）、一般参加者（本学のOBOG含む）が312人（平均13.6人）という結果であった。ちなみに、各回の参加状況は【図表1】の通りである。

また、「すじなし屋」は、新たな「共感の場」創りを企図した試行事業であったことから、参加募集は口コミを基本とした。その成果を表す新規登録状況をまとめたものが、【図表2】である。総数で96名、2014年度を除けば、毎年十数名の新規登録を数えた。加えて、目標を30名程度（関係者含む）としていた参加人数についてもまずまずの結果であった。

【図表1】東京すじなし屋参加人数と一般参加者構成比(%)の推移



【図表2】一般参加者の年度別新規登録状況

	一般	OBOG	合計	構成比(%)
2009年度	7	8	15	30.6
2010年度	7	0	7	14.3
2011年度	12	1	13	26.5
2012年度	5	1	6	12.2
2013年度	3	2	5	10.2
2014年度	3	0	3	6.1
合計	37	12	49	100.0

・ 定量データによる機能確認

本稿の仮説は、「すじなし屋」の仕組みには本来的に共感の場と自己組織化の機能が備わっているというものであった。この仮説の妥当性を、まずは定量データを基に検証してみる。

【共感の場に関わる定量的検証】

検証に先立ちまずやるべきことは、共感の場の捉え方の特定である。

「すじなし屋」が目指す共感の場は、伊丹敬之が提唱の「心理的相互作用」が創発されている空間である。伊丹によれば、「場」にはこれまで言われてきた情報の相互作用に加え、上記の心理的な相互作用も派生するという。その際、2つの作用で扱われる知識は、情報的な相互作用では形式知（言語化された明示的な知識）、心理的相互作用では暗黙知（言語化しがたい知識）というのが筆者の見解である<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> 野中郁次郎・紺野登(2004)p.105参照。なお、暗黙知の提唱者はM・ボラーニ。

前節の説明からも分かるように、暗黙知のやりとりは「すじなし屋」すべてのセッションの基底要素であり、これを最重点に制度設計したのが第1部である。この仕組み上の特性を踏まえれば、共感の場の機能に関わる検証は、第1部における暗黙知のやりとり、言い換えれば心理的相互作用の創発状態を定量的に確認できれば達成できることになる。

そこで注目したのが、第1部参加者のその後のリピート状態である。参加者が形式知の修得を期待し第1部から参加しているとすれば、この参加者が引き続き「すじなし屋」に足を運ぶことはまずあり得ない。「すじなし屋」自体が、暗黙知のやりとり重視の仕組みだからである。逆に言えば、第1部に共感の場を感じた参加者は、その後も「すじなし屋」に参加する可能性が極めて高いということになる。

これを基に考案した定量的把握法が、第1部の参加率とリピート率の相関度の導出である。

第1部参加率は「すじなし屋」の参加回数に対する第1部の参加率、リピート率は2回目以降の案内回数に対して参加した割合である。いま、第1部参加率を  $E$ 、リピート率を  $D$ 、案内回数を  $s$ 、第1部参加回数を  $e^1$ 、すじなし屋への参加回数を  $e$  とするとき、 $E$  と  $D$  は以下の算出式で表せる。

$$(1) E = \frac{e^1}{e}$$

$$(2) D = \frac{e-1}{s-1}$$

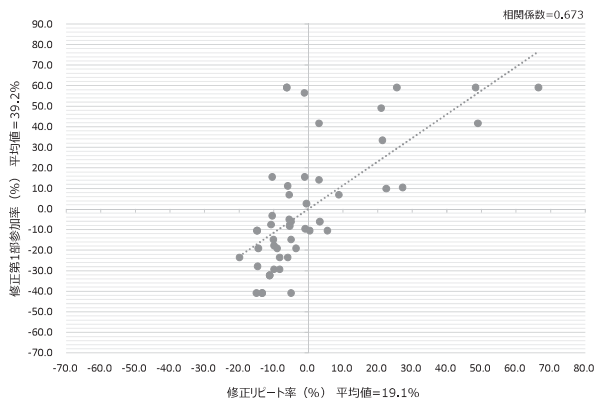
さらに、上記の算出式に含まれる案内回数の多寡の影響を除去するため、(1)及び(2)式を案内回数に関わるウェイト係数 ( $\lambda$  : 当該者への案内回数 ÷ 開催回数) で修正する。修正された第1部参加率 ( $E^*$ )、リピート率 ( $D^*$ ) の算出式は以下の通り。

$$(3) E = \lambda E = \lambda \frac{e^1}{e}$$

$$(4) D = \lambda D = \lambda \frac{e-1}{s-1}$$

以上の算出式から得た各参加者の修正第1部参加率 ( $E^*$ ) と修正リピート率 ( $D^*$ ) をプロットしたものが【図表3】の相関図である<sup>5</sup>。

【図表3】 修正リピート率と修正第1部参加率の  
相関図 n=49



この2変数間には、正の相関（相関係数  $r=0.673$ ）が見て取れる。人の行動に関わる変数という点からすれば、かなり高い相関である。この結果は、第1部「すじなし屋」への参加とリピート間に正の比例的な関係があることを示すものでしかないが、分析の前提を考えれば、第1部の参加がリピートを誘発すると考えることも許されるであろう。

#### 【自己組織化に関わる定量的検証】

自己組織化機能が内在する価値は、対象の仕組みが外部の力を借りなくても内包する課題を自力で解決できる機能（以下、課題の自己解決機能）を有していれば、その仕組みの持続性は担保されるという点にある。「すじなし屋」に共感の場機能が備わっていても、それが持続可能な仕組みでなければ、一過性のイベントに終わってしまう。社会的に真に価値ある「すじなし屋」であるためには、自己組織化機能が内在するか否は極めて重要な要素なのである。

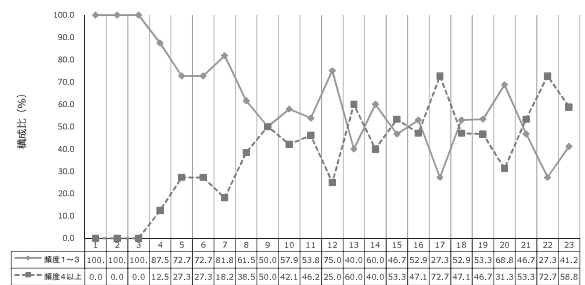
今回、「すじなし屋」における当該機能の定量的把握は、各回における新規参加者の全参加者に占める比率（以下、新規参加者占有率）で行ってみた。その際、参加回数3回目までを新規参加者の母集団とした。仮に、「すじなし屋」に課題の自己解決機能が備わっていれば、参加者は積極的に知り合いに呼び掛けてくれるで

<sup>5</sup> この分析の対象は、本稿で行ったリピートの定義から「すじなし屋」に2回以上参加した一般参加者49名（全新規登録者96名の約半数）としている。半数の新規登録者が1回限りということであるが、その多くは客人目当ての参加であった。

であろうし、新規参加者も真に価値があると認めた時点で継続的な関係を望むはずである。その判断がこれまでのデータから参加が4回を超えた人に多く見られたことから、3回目までを新規参加者の母集団と捉えたというのがその理由であった。

この構成比(%)を開催回毎で図式化したのが【図表4】である。構成比は、第9回で50%となって以降も、14回中12回は40%~60%の範囲で推移していた。この事実を、参加者に「すじなし屋」は常に価値あるものと感じさせていたことを示唆する。そして、この状態は、自己組織化の機能が作用して初めて現れる。これが、「すじなし屋」がこの機能を内包する根拠である。

【図表4】 参加頻度別構成比(%)の推移



### 3. 共感の場の生成構造

#### (1) オットー・シャーマーのU理論からの解析

この節では、「すじなし屋」の共感の場機能の生成構造とその場が出現するための成立要件をオットー・シャーマーのU理論から可視化してみたい。

#### ・会話領域とその構造

U理論開発者のオットー・シャーマーは、自身の著作の中で「人々の間で交わされる会話は社会的な場が生き活きと具現化している状態であり、社会的相互作用を改善するための重要な出発点である<sup>6</sup>」と述べる。「すじなし屋」の共感の場機能をU理論の視点から分析を試みようとした理由の1つが、ここにある。

オットーによれば、(1)会話は複数のパターンや領域の中で行われ、パターンはずっと変わらない傾向が

<sup>6</sup> オットー・シャーマー/中土井・由佐訳(2011)p.342より引用。

あり、(2)会話の中で「観る」ことができる一般的な領域のパターンは【図表5】にある4つの領域に限られているという。

【図表5】会話の4つの領域

意識の領域構造	領域	
一 私の中の私	1. タウンローディング あたりさわりの ない発言	相手が聞きたいところから話す 礼儀正しい決まり文句、意味のない言葉 自閉的システム（自分の考えていることを言わない）
二 それの中の私	2. 討論 意見を主張する	自分が考えているところから話す 異なる考え方：私の意見は私自身だ 適応するシステム（自分の考えを言う）
三 あなたの中の私	3. 対話（ダイアログ） 内省的な探検	自分を全体の一部と見なすところから話す 自己防衛から他人の意見の探求へ 内省的システム（自分の立場から省察する）
四 今の中の私	4. フレゼンシング 生成的な流れ	場の流れに流れているものから話す 静けさ、集合的な創造性、流れ 生成的システム（アイデンティティの転換：真の自己）

（出所）オットー・シャーマー/中土井・由佐訳（2011）『U理論—過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術—』, 英治出版, p.344の図17-1を転載

こうした観点から会話の構造を捉えるオットーは、その領域構造を「相互作用のパターンであり、いったんそのパターンが会話に現れると、会話に参加しているすべての人によってそのパターンが繰り返される傾向がある。また会話が1つのパターン（例「礼儀正しい」）から別のパターン（例「心にあることを話す」）へ移行すると、そのパターンの移行は一部の人だけでなく、たいていの場合そこにいるすべての参加者に起こる」と見ている<sup>7</sup>。さらに、その構造は、次の【図表6】のような進化を起こすともオットーは指摘するのである。

【図表6】会話の領域構造の進化

段階	タウンローディング	討論(ディベート)	対話(ダイアログ)	フレゼンシング
1	聞き方1： タウンローディング 過去の習慣的なパターン	聞き方2： 事実のつながり	聞き方3： 個人的なつながり	聞き方4： 源につながる
2		↓ 討論 相違点の表明	↓ お互いを聴き、 分かち合う	↓ お互いを真に聴き、 分かち合う
3			↓ 対話 探求、共に考える	↓ 対話 より深い空間に 注意を向ける
4				↓ 集合的なフレゼンシング 源につながる 集合的な流れ

（出所）オットー・シャーマー/中土井・由佐訳（2011）p.375の図17-4を転載

以上のことを要約すれば、会話の領域やパターンは、基本不変的ではあるが、他の領域に移行することになった場合は全体集合的に移行するというのである。この考えを活用し、以下において「すじなし屋」で成立する会話領域や共感の場の生成構造、成立要件について分析を進めてみたい。

#### ・「すじなし屋」に出現の会話領域

これまでの分析から明らかなように、聞き方の領域が1や2に止まり続ける人が、「すじなし屋」に継続的に参加することはまずあり得ない。継続的に参加する方々は、参加を重ねるにつれ、少なくとも領域3へと聞き方の領域が移行しているはずである。その移行は参加が3回目くらいまでに生じる可能性が高いというのが、前節の分析から得られた結論であった。

では、共感の場の生成はどうか。本稿では、共感の場とは、伊丹の心理的相互作用が生じている空間だと先に定義した。上記で見たように「すじなし屋」の会話領域パターンが少なくとも領域3であったならば、そこには心理的相互作用が派生し、共感の場の機能も作用している可能性は極めて高いはずである。仮に、領域1や2にある人が参加したとしても、多くの参加者が領域3や4で会話を繰り返し行っていれば、オットーが明らかにした会話の領域構造の特性から彼らの会話パターンも領域3ないしは4へと移行していくことになる。これこそ心理的相互作用から生じるものであり、共感の場が生み出す変化である。この考えから導き出せることは、「すじなし屋」の仕組みが、参加者の会話領域を領域3や4へと誘えることを証明できれば、「すじなし屋」には共感の場の機能が内在するという本稿の仮説も同時に証明されるということである。

#### ・共感の場の生成構造と成立要件

「すじなし屋」は、すべてのセッションの基底に暗黙知の交換を置く、ということはすでに述べたとおりである。繰り返しになるが、この仕組みゆえに、「すじなし屋」の空間では、聞き方が領域1や2に止まって

<sup>7</sup> オットー・シャーマー/中土井・由佐訳(2011)p.342より引用。

はおれないし、その意識のまま第1部に参加したとすれば、それは苦痛以外の何物でもない<sup>8</sup>。逆に、情報の相互作用だけが重視される場に辟易している人には、快適な空間に感じることだろう。

だが、「すじなし屋」の価値は、単に快適な空間を提供することにあるのではない。より本質的な価値は、現在の会話領域が1や2の人であっても、「すじなし屋」に参加するに当たってこれまでの習慣的な活動のやり方を保留できる人であれば、回を重ねるうちに会話領域が領域3や4へと移行しうる点にある。

会話領域4で出現する世界は、【図表5】にあるように「プレゼンシング (presensing)」である。プレゼンシングとは、sensing (感じ取る) と presence (存在) の混成語で、最高の未来の可能性の源とつながり、それを今に持ち込むことであるとオットーはいい、さらに、この状態に入ると、自分次第で現実になり得る未来の可能性からものを見るようになり、ほんとうの自分、正真正銘の自己である真正の自己へと入っていくと彼はいう<sup>9</sup>。そして、それは場で起こるといふ。たとえば、個人がある場に参加したとき、会話が場に流れているものから起こっているならば、自身も含む場全体を俯瞰する視点から今の自分を捉える (真正の自己の存在を認識する) ことを経験する。つまり、新たな自分との出会いである。新たな自分は、現在の自分足らしめるそれまでのすべてのもの (過去の存在) から自分を開放し、未来においてはこれまでとは異なるステージから活動を起こす予感をもたらすことを自分自身に認識させる。これがプレゼンシングである。企図通り「すじなし屋」にプレゼンシングが派生しているとすれば、「すじなし屋」の目的である「個の豊饒な世界観の醸成」も達成されることになる。その世界は果たして実現可能なのだろうか。

オットーによれば、プレゼンシングへの移行は明確な4つの原則で特徴づけられるという<sup>10</sup>。その原則と「すじなし屋」の各セッションの関係を一覧にしたも

<sup>8</sup> このケースとしては、客人が比較的著名で、その方の考えに興味を持つ方の参加などがある。

<sup>9</sup> オットー・シャーマー/中土井・由佐訳(2011)p.215参照。

<sup>10</sup> オットー・シャーマー/中土井・由佐訳(2011)p.242より引用。

のが、【図表7】である。

【図表7】プレゼンシングの原則

第1部	第2部	第3部	原則	原則の内容と基本的考え方
◎	○		原則1	<b>手放すことと委ねること</b> 習慣的な活動のやりかたを保留することになると、驚いたり興味を引かれたりしたことに、なにか具体的で、明確で、思いがけないことに意識が向かう。そのときに、開かれた思考にアクセスを始める。
○	◎	○	原則2	<b>転換一針の穴を通り抜ける</b> 針の穴とは、そこを通り抜けるには必要でないすべてを捨てなければならぬ敷居のことで、これを通り抜けると、自分が機能する源が「我々を取り巻く人々」に移行する。今までとは別の方向から見るようになり、未来から自分に近づいていくようになる。
	○	◎	原則3	<b>より高次(真正)な存在と自己の誕生</b> 共感的傾聴から、より深い源、つまり出現の流れからの傾聴に切り替わると、出現しようとしている未来の可能性の領域につながる。出現しようとしている未来のより深い存在から機能すると、人間とシステムの両方が活用できる知性と傾聴のさらに深い資源、つまり開かれた意志の知性につながるができる。
	◎	○	原則4	<b>場のカー深い傾聴から保持空間を創る</b> プレゼンシングは場の中で起こる。つまり、何らかの形で空間が保持されている状況で起こる。その際、3つの条件 (無条件で見守る、つまり判断をたさないこと、個人を超えた愛、真の自己をみること) の充足が必要。この移行が起こると、個人と集合的自己の間に新しい種類の関係が形成される。

(出所) プレゼンシングの内容と基本的考え方の部分については、オットー・シャーマー/中土井・由佐訳 (2011) pp.241-247に記載されている内容から抜粋。

第1部「すじなし屋」に参加するに当たって、原則1の習慣的な活動のやり方を保留すること、これは必須である。その意味では、「すじなし屋」に参加する唯一の資格と言えるかもしれない。この意識状態で、客人に纏わる場所への訪問は、原則1によって創発される世界を十分に達成できる。さらに、原則1は、第2部にも埋め込まれている。席亭が引き出す客人の暗黙知は、オーディエンスに思いがけないこととの出会いをもたらすからである。

「すじなし屋」では4つの基本ルールを置くが、原則2に関わるものは、基本ルール① (その場に参画した人の考えはまず受け入れる) と基本ルール② (会話の中身に是非を求めない) である。これらのルールは、とりわけ第2部と第3部の仕組み作りで重視しているものである。極めてシンプルなルールであるが、「すじなし屋」にプレゼンシング領域を創発するには、極めて重要なルールだったわけである。

同様に、原則3も第2部と第3部双方で派生するよう仕組みを設計している。第2部は真正の自己の存在らしきものを予感する場として、第3部はそこに集う他者との自由な会話によって予感した存在を自覚化できる場として組み立てている。

最後は原則4である。これに関わる「すじなし屋」の基本ルールは、基本ルール③ (参加者は、共有を促進する発言であれば、どのタイミングでも自由に発言

できる)と基本ルール④(「すじなし屋」は“想い”の共有空間であるので、会話の取れんを目的としない)の2つである。

以上が、U理論を活用し明らかにした「すじなし屋」に出現する共感の場の生成構造の中身とその成立要件である。この分析結果でとくに注目すべきは、「すじなし屋」に共感の場を出現させる成立要件が「すじなし屋」の4つの基本ルールだという点にある。「すじなし屋」は、共感の場の創発において極めて理に適った仕組みだったわけである。

## (2) 伊丹の場の論理からの解析

U理論からの分析により、「すじなし屋」における共感の場を生成する成立要件は手にすることができた。次いで必要な情報は、共感の場を質高く運用するための要件(以下、運用要件)である。この要件が明らかになれば、「すじなし屋」の各セッションの内容の妥当性についても検証できることになる。

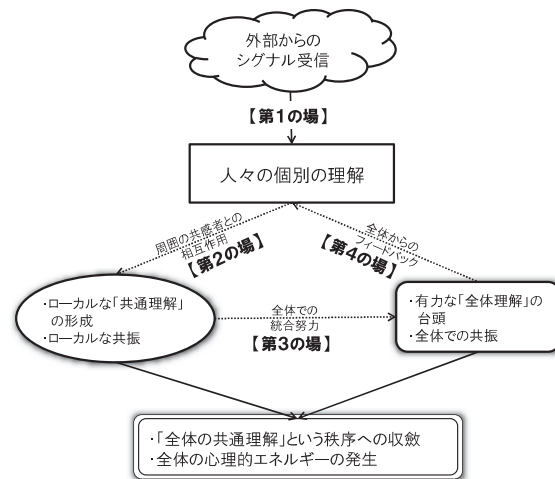
### ・伊丹の場のメカニズム

伊丹の場の論理の特徴は、組織内に派生するヨコの心理的相互作用(以下、心理的共振)に着目し、その構造を可視化した点にある。それが、【図表8】のフローチャート図である。この図は、心理的共振が以下の4つの場の循環によって創発することを示すものである。

- (a) 共振起発・増幅を担う共振起発の場(第1の場)
- (b) ローカルな共振形成の場(第2の場)
- (c) 全体共振形成の場(第3の場)
- (d) 形成された心理的共振(共通理解)の個人への還元の場(第4の場)

上記の4つの場は、次のような循環プロセスを持つ。いま、「すじなし屋」の客人のような外部者がなんらかの情報や想いをその場に提供し、そこに集う人々が自分なりにそれを理解したとしよう。これが第1の場である。その各自の理解は、身近な共感者と交わす会話(第2の場)を通してメンバー間に心理的共振(共通理

【図表8】 共通理解とエネルギー



出所：伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済 p.122の図3-1を転載

解)を形成する。さらに、この部分的心理的共振を全体共有する場(第3の場)が設定されていれば、全体共振(全体の共通理解)という、より強い心理的エネルギーを生み出す。その共振は、各自が内省する場(第4の場)があれば、当初に比べより深い自己理解を各自にもたらすというものである。

ところが、伊丹の場のモデルには、1つ弱点がある。それは、心理的共振のメカニズムそのものがブラックボックス状態だということである。メカニズムの構造がブラックボックスでは、場の運営者が適切な心理的共振を創発するための場を的確に設定できず、結果、成果は常に偶然の産物となり、その仕組みを社会に普及させることもできない。伊丹の場の論理を有効に活用するには、どうしてもこの問題を解決する必要があった。

その1つの方策として筆者と中澤は、実際の授業のデータを活用し、上記の4つの場の波及メカニズムを可視化する数理モデルを構築した<sup>11</sup>。下記の式が、その集約形である。なお、「 $\Pi$ 」は全体共振(全体の共通理解)、「 $(\sigma^o \sigma^w)^{-1}$ 」は「組織への貢献(O)」と「チームワーク力(W)」の共分散の逆数、「 $B_i$ 」は場のマネジメントパラメータセットを表し、「 $a_s$ 」は第1の場のマネジメントパラメータ、「 $a_f$ 」は第3の場のマネジ

<sup>11</sup> 池田啓実・中澤純治(2009)参照。導出した数理モデルは12本の方程式から成り、変数は、内生変数12個、外生変数5個、場のマネジメントパラメータ4個で構成する。



メントパラメータ、「 $\beta_i$ 」はローカル場のマネジメントパラメータ、「 $\theta_i$ 」はそれぞれの場の共振起発因子である<sup>12</sup>。

$$(5) \quad \Pi = (\sigma^o \sigma^w)^{-1} B_i$$

$$(6) \quad B_i = [\alpha_s, \alpha_f, \beta_i, \theta_i]$$

この2つの式は、場を共有する人々の共通理解（全体共振）の水準は、運営者が設定する場の質と参加者個々の「組織への貢献」と「チームワーク力」の分散レベルによって決まることを示す。さらに、(5)式の右辺第2項は、結局は場のマネジメントパラメータに影響を受けることになるので、場の運営者は、制度設計時には自らがコントロールできる場のマネジメントパラメータ（場の設定）に注意を払えば良いということになる。

#### ・「すじなし屋」の心理的共振派生構造

伊丹は、先に見た心理的共振が起こるための個人の側の条件として、場に集う人たちがかなりの連帯欲求を持っていることが必要だという<sup>13</sup>。我々のモデルでは、この連帯欲求に該当する変数が(5)式右辺の「組織への貢献」と「チームワーク力」だと考えている。この2変数の共分散の逆数が大きければ、つまり2つの変数の分散が小さければ、全体共振の増幅量は大きくなることを(5)式は示している。この機能から我々は、この要素を共振インパクト因子と名付けた。

では、「すじなし屋」においてこの因子の値はどのような水準にあるのだろうか。すでに述べてきたように、「すじなし屋」は試行的な取組のため参加者募集は、口コミで行ってきた。声がけするのは、参加者や研究員、大学関係者であるから、その多くは「すじなし屋」に適した人ということになる。この募集の仕方は、声がけする人と同質の新規参加者を迎え入れる可能性が

高い<sup>14</sup>。その場合、先の変数の分散は小さくなり、共振インパクト因子の値は高まる。結果、場に集う人々の共通理解（心理的共振）は、より明確にそして深くなっていくことになる。

こうした参加母集団の質に規定される全体共振の増幅量は、場のマネジメントパラメータ群にも影響を受ける。この影響を分析するには、先の4つの場が「すじなし屋」の各セッションにおいてどのように作動しているか、整理する必要がある。以下の表が、セッション毎に該当する場を「○」表示した一覧表である<sup>15</sup>。

	第1の場	第2の場	第3の場	第4の場
第1部	○	○		
第2部	○	○	○	
第3部		○		○

第1部「すじなし屋」は、客人に纏わる場所を小グループ単位で訪問する形を基本としている。まずは、ここに参加した人々は、客人に纏わる情報（とくに暗黙知）からまず自分なりの理解が進み、それは同じグループのメンバーと交換されることによって心理的共振（共通理解）が起発する。つまり、第1の場と第2の場が作動することになる。

心理的共振が起発された状態で、場は第2部へと移る。客人と席亭の会話から、客人の第1部とは異なる新たな暗黙知が場に提供される。まずは、第1の場が機能する。そして、場が進行し、ときにオーディエンスが聞き手となってくると、聞き手のオーディエンスと客人の間に、個別の心理的共振が起発する（第2の場の出現）。そのとき、その場が「すじなし屋」の基本ルール①と②を満たした空間であれば、個別の共振は、全体共振へと統合されていく。第3の場の創発である。

第2部の場で創発された全体共振は、第3部において他の参加者との自由な会話を通して、各自が客人の想いを深く理解する機会となる。この時空では、全体

<sup>12</sup> 池田啓実・中澤純治(2009)及び池田啓実(2011)参照。なお、ここでの組織への貢献とは、「組織・チームで自らの役割を見出し、組織の価値向上に貢献する力」であり、チームワーク力は「的確な報告・連絡・相談を通して、効率的・効果的な共同作業を実現する力」と定義している。

<sup>13</sup> 伊丹敬之(2005)p.183参照。

<sup>14</sup> このケースに該当しないとすれば、OBOGと客人の知り合いの参加が考えられる。事実、客人関係の参加者の多くは、その回だけの参加に終わるケースが多い。

<sup>15</sup> 整理に当たっては、すべてのセッションに参加したケースを想定した。

共振を踏まえた会話が、部分集合的にそこかしこに出現する（第2の場の機能作動）。そのローカルな場では、新たな心理的共振が創発されると同時に、振り返りの機会として各自が自身の新たな暗黙知として自己に落とし込んでいく。この作用が第4の場の機能である。

こうした循環を経ながら、参加した人々は、客人の想いに対する深い理解を醸成し、同時に自身の暗黙知の更新を果たす。その循環の基底にあるのが、共感である。「すじなし屋」には、こうした形で共感の場が出現するのである。

以上のことから、ある取組に共感の場を出現させるための運用要件は、まず連帯欲求の高い参加者集団を形成すること、その上で適切な外部シグナルの発信とそれを共感できる形で受け止め、増幅する運営方法を設定することの2点にあることが分かった。そして、改訂版「すじなし屋」はその運用要件を十分に満たしていることも明らかになった。

#### 4. 協働型システムの自己組織化成立要件

##### (1) 自己組織化の生成構造

###### ・自己組織化機能包含の価値

伊丹によれば、自己組織化とは、「外部からの介入がなくても自分たちの間で秩序をつくる、あるいは構造を変えるという意味での『組織化』が起こるということであり、誰か外の人が組織化をするのではなく、自分たちで組織化してしまう<sup>16)</sup>」ことである。組織でもない「すじなし屋」の仕組みをこの視点から評価する意図は、「すじなし屋」が創発する効果をより大きなものにするにある。これまでの検証から「すじなし屋」には、「共感の場」の機能から会話領域（意識構造）の移行や心理的共振（共通理解）の醸成などの効果があることが分かっている。ただし、その効果の創発には継続的な「すじなし屋」への参加が必要であった。ここに、「すじなし屋」に自己組織化機能が求められる理由がある。

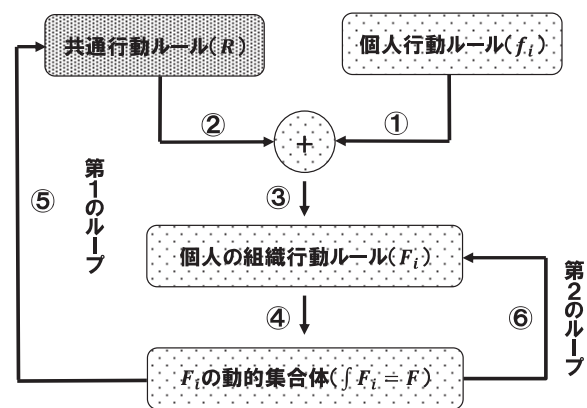
<sup>16)</sup> 伊丹敬之(2005)p.142より引用。

###### ・牧野の自己組織化モデル

自己組織化の重要性について、伊丹も言及はするもその生成構造については必ずしも明確にしていない<sup>17)</sup>。この問題に明確に応えたのが、牧野丹奈子の研究である。そこで、牧野の研究結果<sup>18)</sup>を基に「すじなし屋」における自己組織化生成構造の可視化を行うことにする。

牧野は、自己組織化は、「自律した個人<sup>19)</sup>」、「装置」としての組織、「相互行為空間」としての組織の3者間で成立する2重ループによって形成されるとしている。その考えを図式化したのが【図表9】である。

【図表9】 牧野の自己組織化モデル



(出所) 牧野丹奈子(2002)p.137の図3-3を基に池田が加筆

第1のループは、図中の①～⑤のフローである。「装置」としての組織において個々のメンバーは、自己の行動ルール ( $f_i$ ) と組織の共通行動ルール ( $R$ ) を融合した各自の組織行動ルール ( $F_i$ ) に基づき組織活動を行う(①～③)。こうしたメンバー個々の組織行動ルール ( $F_i$ ) は、組織の「相互行為空間」機能により統合され ( $F = \int F_i$ )、さらに組織の共通行動ルール ( $R$ ) にフィードバックし当該ルールを更新する (④～⑤)。これが、牧野の第1のループである。

他方、第2のループについては次の通りである。牧野は、活動から生じるメンバー共通の個人の組織行動ルール ( $F$ ) は、各自の組織行動ルールの動的な集合体 ( $F = \int F_i$ ) となる形で「場」になるという。さらに、動

<sup>17)</sup> 伊丹敬之(2005)pp.141-142参照。

<sup>18)</sup> 牧野丹奈子(2002)第3章参照。

<sup>19)</sup> 自律した個人とは、組織の目的を理解し、それを前提に主体的に思考行動する個人をいう。

的で可変的な秩序である場として形成されたメンバー共通の組織行動ルール ( $F$ ) は、その場に居合わせる個人の組織行動ルール ( $F_i$ ) にフィードバックし、それがまた動的集合体である「場 ( $F$ )」に影響するという過程 (④と⑥) が繰り返されると考えた。

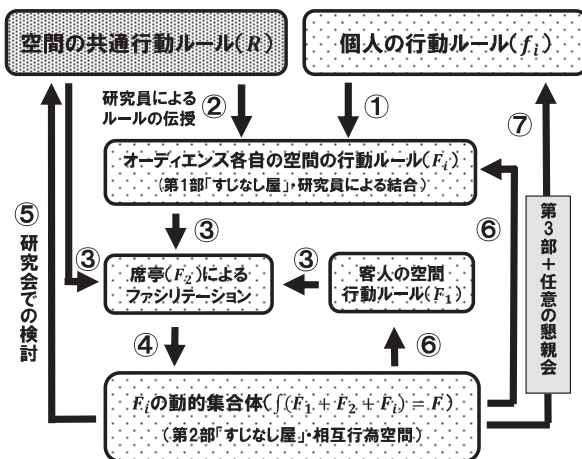
見ての通り2つのループは、一度、第1のループが作動し始めると、外部からの介入がまったくなくとも、自らが自身の組織行動ルールを更新し、その動的集合体である場の更新を経由し組織の行動ルールを変化させ続ける連鎖を誘発する。

以上が牧野のモデルにおける2重のループであり、組織の自己組織化のメカニズムである。ただしその際、これらのループが成立するのは、組織が自律した個人で構成されていることが前提にあることを十分理解しておく必要がある。

・「すじなし屋」における第1のループの生成構造

「すじなし屋」の仕組みを牧野のモデルを活用し図式化したのが、【図表10】である。

【図表10】 「すじなし屋」の自己組織化機能



【出所】牧野(2002)pp.137の図3-3を基に池田が作成

ここでは、組織を空間と読み替える。また、「相互行為」としての空間は、空間の共通行動ルールと個人の行動ルールの融合を演出する第1部と、席亭、客人、オーディエンスそれぞれの空間行動ルールの結合を図る第2部の2つが対象となる。なお、こうした各ルールの融合や結合のファシリテートは主に、第1部は「す

じなし屋」研究員、第2部は席亭が担う仕組みになっている。

第1ループ (①~⑤) は、「相互行為空間」が機能することで「すじなし屋」参加者共通の空間行動ルールが形成されるプロセスである。まず、「装置」としての「すじなし屋」には基本となる空間全体の行動ルール ( $R$ ) がある。第1部「すじなし屋」は、このルールを体現している研究員が参加者 (とくに初参加の方) に基本ルールを伝え、これが個々の行動規範となって自らの行動ルール ( $f_i$ ) が修正され、参加者各自の空間行動ルール ( $F_i$ ) が形成される。

第2部「すじなし屋」は、「すじなし屋」の行動ルール ( $R$ ) を認識した参加者 ( $F_i$ ) と固有の空間行動ルール ( $F_1$ ) を持った客人が集う空間である。そして、ここが「相互行為空間」となる。この空間では、席亭の「すじなし屋」の行動ルール ( $R$ ) を踏まえたファシリテーションにより3者の想いが共鳴し合いながら、席亭の空間行動ルール ( $F_2$ ) やオーディエンス各自の空間行動ルール ( $F_i$ )、さらには客人のそれ ( $F_1$ ) が結合されていく ( $F=f(F_1+F_2+F_i)$ )。お分かりだと思うが、このプロセスが出現するには、「すじなし屋」の空間は「共感の場」となっていなければならない。こうしたループは最終的には、「すじなし屋」研究会を通して「すじなし屋」の行動ルール ( $R$ ) にフィードバックされ、「すじなし屋」の運営がより実態に合った内容へと改編されることになる。これが、第1ループである。

・「すじなし屋」における第2のループの生成構造

牧野のモデルに従えば、第2ループは【図表10】のルート (④と⑥) のみということになるが、「すじなし屋」には、ルート⑦がさらに加わると考えている。

「すじなし屋」は、企業といった本来の組織ではない。あくまで多様な人々が集う空間に過ぎない。したがって、「すじなし屋」で体得した各自の行動ルールが、「すじなし屋」以外でも発揮できるようその本質が個々の行動ルールに取り込まれていかなければ、「すじなし屋」の狙いは達成されたとはいえない。この個々の本源的行動ルールへのフィードバックが第3部 (最近

ではこれに任意の懇親会が含まれる)の役割ではないかと考えている。

以上のことから「すじなし屋」においては、ルート④と⑥にルート⑦も加えたループが第2のループということになる。このループは、U理論でいうところの会話領域の移行に当たる部分だと考えられる。

#### ・生成構造成立の付帯条件

以上に見たように、「すじなし屋」は、牧野の自己組織化モデルに該当する事例である。ただし、牧野は、自己組織化には、2つのループがしっかり機能する条件「多様な個人ルール ( $f_i$ )」に対して、共通行動ルール ( $R$ ) が適度な影響を持つことを満たす自律分散型組織であることが必要だという<sup>20</sup>。牧野流に考えるなら、「すじなし屋」が自己組織化型であるには、仕組みの内容が上記の条件を満たしている必要があるが、これまでの分析から「すじなし屋」がそれを十分に満たしていることは明らかであろう。

「すじなし屋」が自己組織化機能を発揮するためのもう1つの条件、それが参加者の自律性(組織の目的を理解し、自らが主体的に思考行動する資質)である。これまでの「すじなし屋」の経緯を見る限り、リピータの多くは、「すじなし屋」の行動ルールを理解し、自らの空間行動ルールを形成しているはずである。そうでなければ、「すじなし屋」という掴みどころのない集まりに関心を示し、繰り返し参加することはあり得ないからである。これがまさに自律性である。したがって、改訂版「すじなし屋」の仕組みは、自己組織化となるための条件を満たしていることになる。ただし、今後、「すじなし屋」機能を大学教育や企業の人材育成に応用していく際には、参加者の自律性が必ずしも満たさないことを前提としたシステムにカスタマイズしなければならないことに注意が必要である。

## (2) 協働型の自己組織化成立要件

### ・協働関係継続化モデルの考え方

池田は、複数の関係者が関わる仕組みが協働型となるための要件の解明を行った<sup>21</sup>。その分析から得たのが、以下の思想要件と能力要件である。

- ① 制度の設計・運用に関わる思想要件(思想要件)：すべての関係者の利得が好循環的に実現する制度の設計
- ② 制度の設計・運用に関わる能力要件(能力要件)：関係する機関が対等平等な関係で実践できる体制と方法の存在

上記の要件は、西口敏宏の企業活動における信頼醸成の条件から導き出したものである。西口は、ダンカン・ワッツ提唱のスマールワールド・ネットワーク理論<sup>22</sup>でも明確ではなかったネットワークのノード(結節点)のつながりが、人々の間の目に見えないつながりによる「相互作用」が生み出すものであり、その基準が、以下の4つの条件を満たす企業活動の副産物である信頼にあることを考え出した<sup>23</sup>。

- ① 優れた問題解決法(経営管理、生産方式)の存在
- ② そうした問題解決法の組織の枠を超える実践
- ③ 生じた利益の公正な分配
- ④ 取引関係におけるウィン・ウィン・ゲームの好循環

先の2つの要件は、西口の上記の条件を集約したものである。思想要件は条件③と④を、能力要件は条件①と②を集約したものである。この条件は企業活動におけるものであるが、池田は、これらを2つの要件に集約することで、4つの条件が実は協働関係実現のための普遍的条件であることを明らかにした。

### ・「すじなし屋」の2つの要件の充足状況

「すじなし屋」には、主催者サイドとして大学や「すじなし屋」研究会のメンバーに席亭、参加者サイドとして客人やオーディエンスが存在する。つまり、これ

<sup>20</sup> 牧野丹奈子(2002)p.139参照。

<sup>21</sup> 池田啓実(2013)参照。

<sup>22</sup> ダンカン・ワッツ/辻・友和訳(2006)pp.89-116参照。

<sup>23</sup> 西口敏宏(2009)p.106より引用。

ら関係者が継続して「すじなし屋」に関り続けるには、先の協働関係継続に必要な2つの要件を満たさなければならない。これは、前項の分析で「すじなし屋」の自己組織化機能内在との整合性の観点からも必ず充足しなければならない要件である。

「すじなし屋」システムの特長は、この事業のPDCAを担う機関として「すじなし屋」研究会を設置した点にある。研究会は、大学関係者に加え、高知大学のキャリア形成支援事業に関わっていただいている高知と東京の学外者も構成員とし<sup>24</sup>、大学と企業等双方の人材育成に寄与する「すじなし屋」の開発を担ってきた。これは、思想要件を形にしたものである。他方、「関係する機関が対等平等な関係で実施できる体制」という能力要件はどうか。こちら「すじなし屋」研究会の設置趣旨からも分かるように、研究会機能が能力要件を充足させていることは明らかである。

以上のことから「すじなし屋」については、協働関係継続に必要な2つの要件を十分に満たし、その実現にもっとも重要な役割を果たしているのが「すじなし屋」研究会であることが分かった。

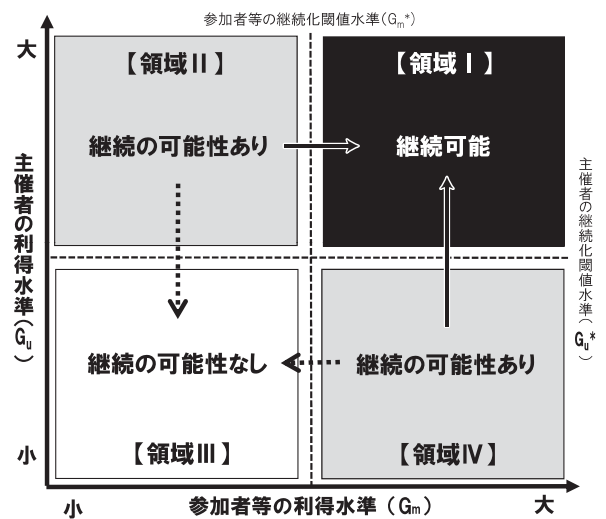
#### ・「すじなし屋」の協働関係継続化の主要要因

池田は、先の要件に加え、協働関係継続の意思決定の構造についても可視化を行った。それが、「協働関係継続化モデル」である。

このモデルは、事業に参画するそれぞれの関係主体が当該事業を継続するのに必要と判断する「利得の継続化閾値水準」を基準に、継続の是非を判断するというものである。「すじなし屋」のケースでは、【図表11】のように表すことができる。

この図は、主催者と参加者それぞれが、利得について継続化閾値水準と実際に手にした水準を比較し、事業継続やリピートを決める組み合わせを図式化したものである。双方の実現利得が領域Iで出現するとき、手にした利得は主催者、参加者ともに閾値水準を上回

【図表11】関係者利得と「すじなし屋」継続の相関



るため、事業は継続される。

領域IIとIVは、主催者、参加者いずれかで継続化閾値をクリアしていない水準で利得が実現するため、継続は不確定となる。このとき、その取組に何らかの改善が施され、双方の実現利得が閾値水準を上回る状態になれば、組み合わせは領域Iへと移行し、事業は継続となる。逆に、有効な改善がなされなければ、閾値水準を下回っている関係者の参画意欲はやがて減退し、その影響でそれまで閾値水準を上回っていた機関の実現利得も逡減し始め、いずれは閾値水準を下回る状況に陥ることになる。これは、領域IIないしはIVから領域IIIへの移行であり、取組は、事情がない限り取り止めとなる。後者のような状況を回避するには、適切な改善策の考案に資する閾値水準の中身を具体的に把握する必要がある。「すじなし屋」は、研究会の設置によってそれを実現し、持続性ある仕組みへと昇華しえたと考えている。

以上が、協働関係継続化の主要な要因は第1部の新設と研究会の設置にあるという考えの根拠であり、この仕組みが領域Iで成立しているとする理由である。

## 5. おわりに

「すじなし屋」の本質的な価値は、共感の場の機能を具体的に編み出した点にある。共感が創発される機能さえ担保できれば、手法は多様であって構わない。

<sup>24</sup> 「すじなし屋」の試行は、この機能を大手企業の人材育成にも援用すること目的の1つとしていることもあり、東京の研究員には、大手企業の人事関係者も招聘している。

この趣旨を踏まえ、研究員は、大学教育や企業の人材育成の局面に適用してきた。その1つに、3年生を対象にした高知大学と首都圏の複数の大学が連携して2泊3日で実施の合同合宿（以下、連携合同合宿）がある。

この合宿は、テーマに「働くとは何か」を設定し、初めて顔を合わすメンバーと初日に仮説を立て、翌日チームで企業を訪問し検証するというものである。このミッションを達成するため、筆者がファシリテータとなり4時間ほどを使ってアイスブレイクを実施。この部分が、「すじなし屋」の第1部の機能に当たる。その後、いよいよ各チームで仮説立てをするのだが、そのためには「共通の考える軸」が必要となる。これが、理論の提供なのだが、普通に実施したのでは、学生たちの「腹落ち」実現はかなり難しい。

2014年度の連携合同合宿は、この部分を「すじなし屋」の第2部と第3部の形式で実施してみた。ただし、ここでの客人は、想いを持った理論解説者でなければならないことから、中澤二期研究員<sup>25</sup>に客人を依頼し、実施した。また、学生たちの表情を見つつ客人の狙いや想いが彼らに届くよう客人に問いかける席亭も、「すじなし屋」に何度となく足を運び、この仕組みの意図をご理解いただいている方をお願いした。こうした方法で合宿を実施したが、参加学生からは、高い評価を得ることができた。とくに、彼らから「すじなし屋」で「理論が腹落ちした」との多数の事後メッセージが寄せられたことは、想像以上の成果であった<sup>26</sup>。

上記の事例は、共感を軸に場を創ることで、そこに心理的相互作用が生まれ、結果的に情動的相互作用の質（理論の理解の質）も高まるというプロセスを理解する好例である。この他にも、高知大学の正課の授業に「すじなし屋」機能を組み込むなどしているが、どの授業の受講生からも極めて高い評価を得ている。これほどに共感の場は、価値多様化している21世紀社会においては、他者との関係性構築にとって重要なツールな

のである。そして、それを実現する機能の肝を明らかに出来たことは、「すじなし屋」の普及にとっても大変価値のあることだったと考えている。この成果を踏まえ、大学や企業の人材育成手法に「すじなし屋」機能を応用する取り組みをさらに進めていきたい。

## 参考文献

1. 池田啓実・中澤純治(2009)「社会協働教育系授業の「場」の機能解析用数理モデルの開発-高知大学の自律協働入門を事例として-」『高知大学教育研究論集 第13巻』, pp.38-65
2. 池田啓実(2011)「「場」における信頼感乗数基本形の導出」『高知大学教育研究論集 第15巻』, pp.17-31
3. 池田啓実(2012)「新装「共感の場」・すじなし屋の紹介」『Collaboration Vol.3』, 高知大学地域協働教育学部門, pp.23-29
4. 池田啓実(2013)「協働型インターンシップの本源的特性」『Collaboration Vol.4』, 高知大学地域協働教育学部門, pp.35-53
5. 池田啓実・福井美和(2014)「自己評価型アセスメント要素変化の含意」『Collaboration Vol.5』, 高知大学地域協働教育学部門, pp.27-42
6. 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』, 東洋経済
7. オッター・シャーマー/中土井・由佐訳(2011)『U理論-過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術-』, 英治出版
8. ダンカン・ワッツ/辻・友和訳(2006)『スモールワールド・ネットワーク-世界を知るための新科学的思考法』, 阪急コミュニケーションズ
9. 西口敏宏(2009)『ネットワーク思考のすすめ-ネットセントリック時代の組織戦略』, 東洋経済新報社
10. 牧野丹奈子(2002)「経営の自己組織化論「装置」と「相互行為空間」」, 日本評論社
11. 野中郁次郎・紺野登(2004)『知識経営のすすめ』, ちくま新書

<sup>25</sup> 中澤二期研究員は、新日鉄住金ソリューションズ株式会社の人事部専門部長にして高知大学の客員教授でもある。

<sup>26</sup> 連携合同合宿の定量的及び定性的成果については、池田啓実・福井美和(2014)で詳しく論じている。