

先駆者: 円座による対話団体の立ち上げ

Baldwin and Linnea (2010)



(Christina Baldwin)

• クリスチナ・ボールドウィン

- ミネソタ州生まれ、雑誌記者出身。1970年代に円座(サークル)を使った対話の方法論を創始。
- ヒントはアメリカ先住民の円座による対話。
- 対話のための団体を立ち上げ、学校、企業、NPOなどで円座による対話を推進

円座:平らか、軍隊組織の対極

(Baldwin 1994: 25-35, 232)

第一文化

第二文化

対話: 第三・
未来文化

根っこに持つ文化:
焚火を囲んで話した記憶、精神的なつながりによる統治

現代世界:
ピラミッドの頂点に権力が集中し、底辺に強制

可能性の「王国」(realm):
祖先からの直感的な知が現在の経験と結合し、各人がそれぞれ生きていることを贈りものとしてとらえ、フラットに活動することを鼓舞(エンパワー)される文化

経営学: 最も成果を挙げる組織の形として現在注目:

- ホラクラシー経営(Robertson 2015)
- ティール組織(Laloux 2014)

ティール組織

(Laloux 2014)

- 一つの生命体として進化する組織
- 組織の目的実現のためにメンバー全員が信頼に基づき変化
- 個々に意思決定権がある
- ビジョンや事業等は社員の意思を重視して変化



対話の三原則

(Baldwin 1994: 196)

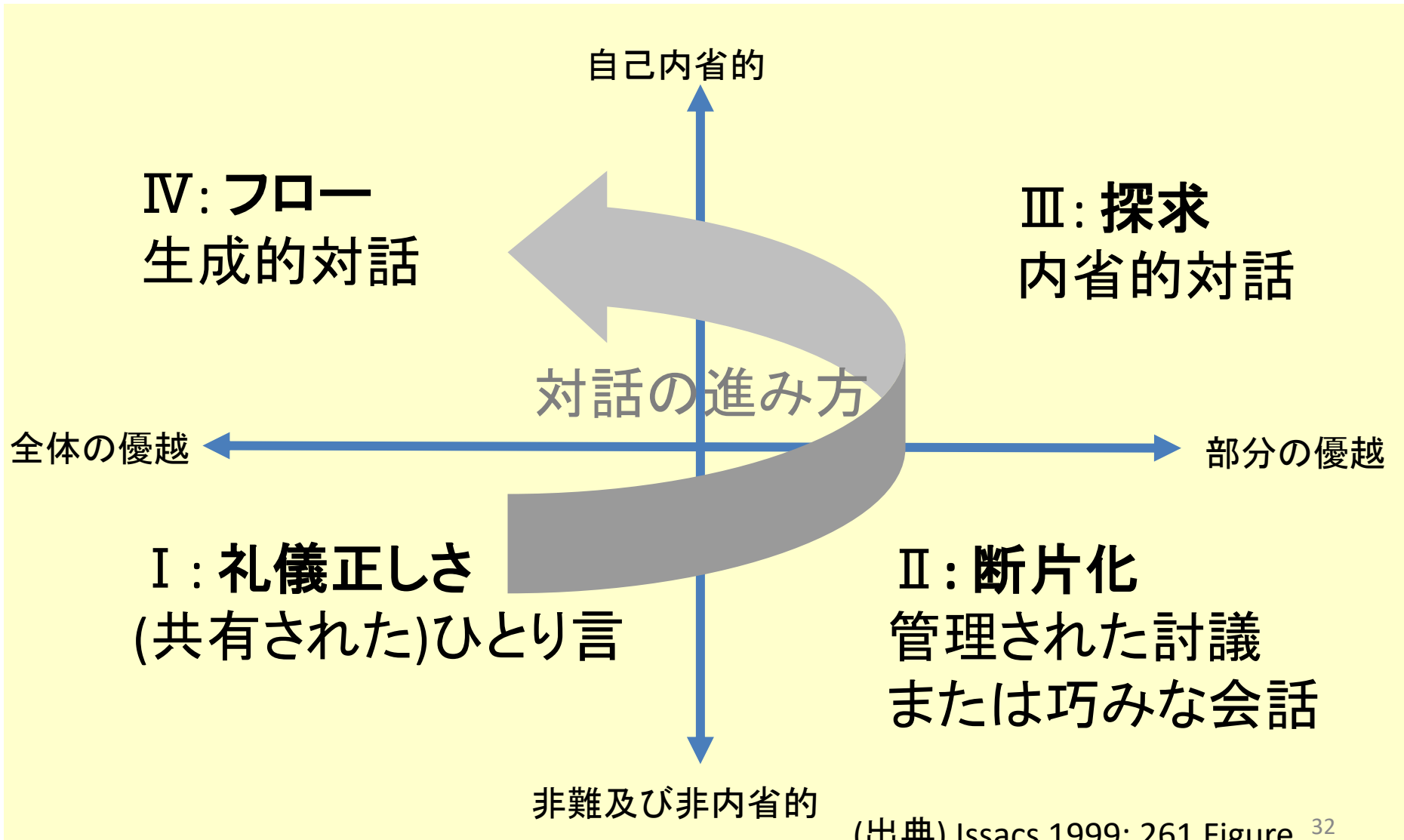
- リーダーシップは持ち回るもの (Rotating Leadership)
- 責任は共有するもの (Shared Responsibility)
- 精神性に拠るもの (Reliance on Spiritual)



(写真出所: 2015年12月13日小布施イノベーションスクールにて、筆者撮影)

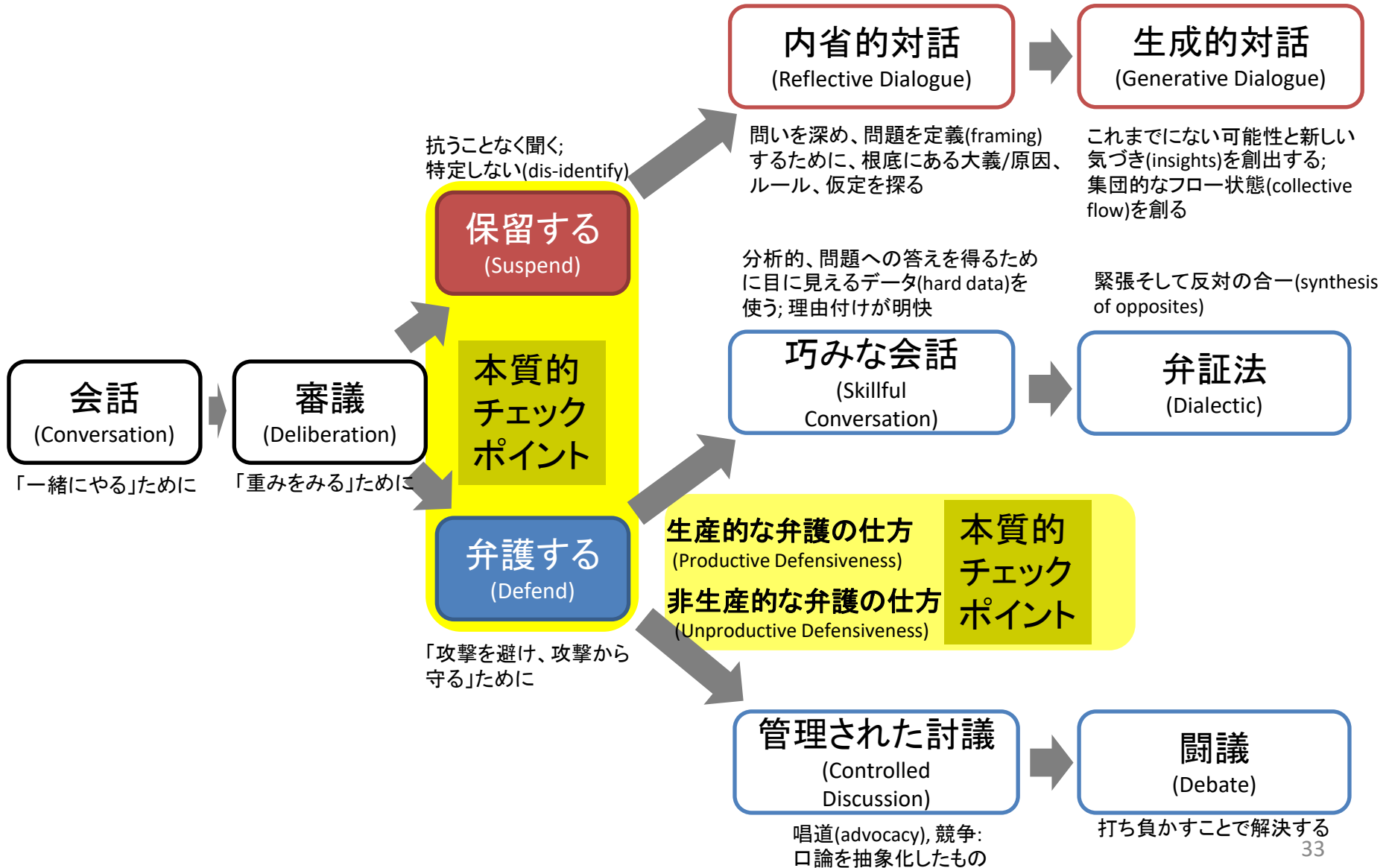
対話の四領域

(Isaacs 1999:256)



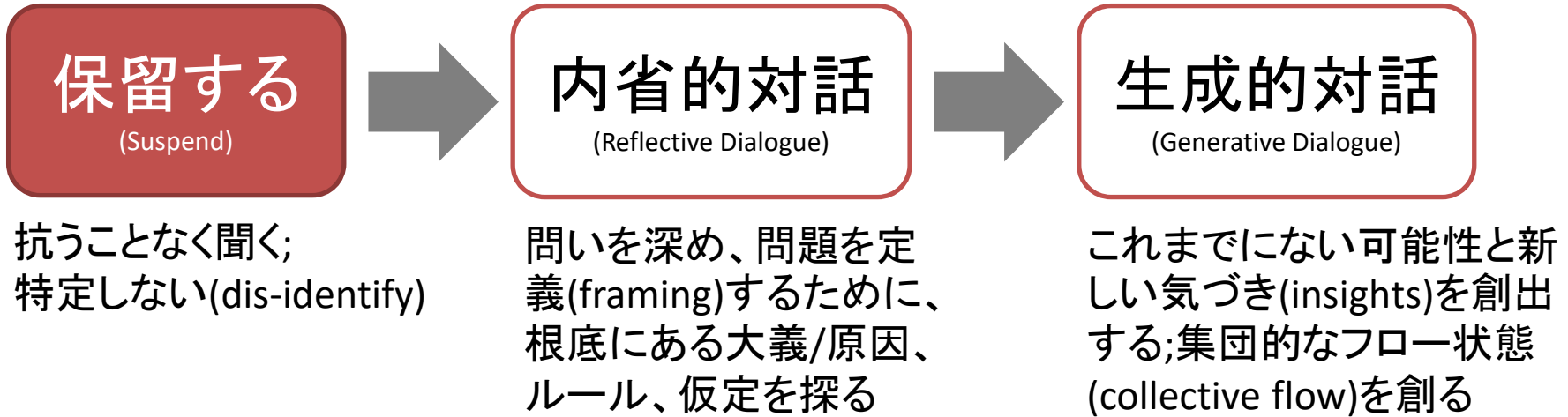
討議(Discussion)と対話(Dialogue)の違い

(Isaacs 1999:41 Figure "Discussion")



ふたつの対話(Dialogue)

(Isaacs 1999:40)



- 内省的対話(Reflective Dialogue)
- 生成的対話(Generative Dialogue)

まずは内省的対話から

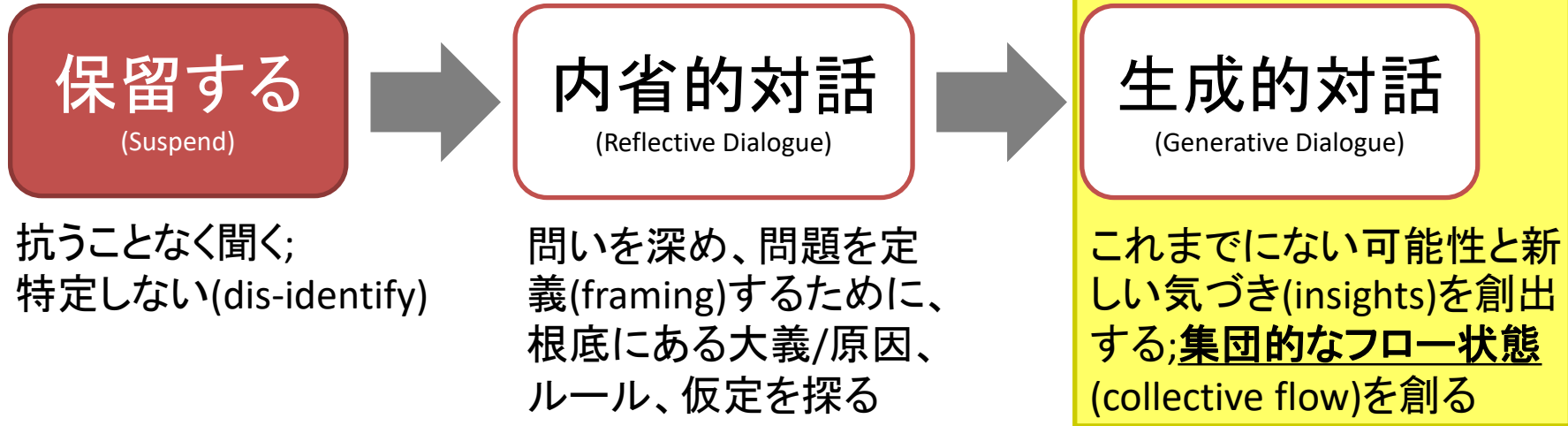
(Isaacs 1999:40)



- 他の人やグループの詮索を止め、自分から物事がどのように見えるのか探究(inquire)
- 内省的
- 自分たちが持つ思い込み(assumptions)に気づき、さらに探求
(Isaacs 1999: 272)

そして生成的対話へ進む

(Isaacs 1999:40)



- 人々が各自の立場と見解を手放すと(let it go)立ち現れる。
- 会話の流れに没入。
- 立ち現われ、共有する新しい理解。

(Isaacs 1999: 40-41)

例: ジャズの即興演奏

「即興し新しい音楽を創り出すジャズの音楽家は、音楽とバンドとの生成的対話を行っている。」(Isaacs 1999:38)

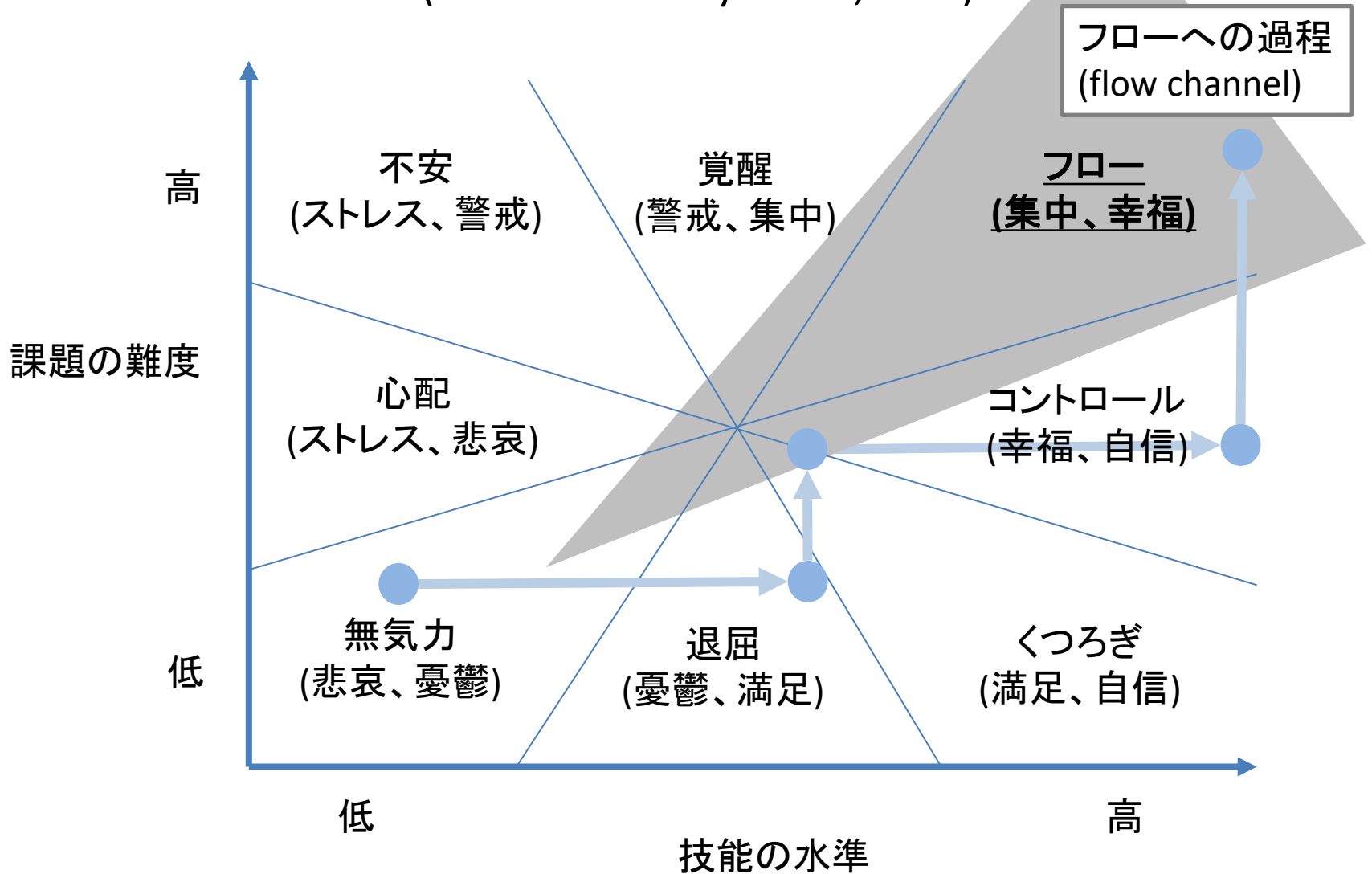
フロー(flow)またはゾーン(the Zone)

(Csikszentmihalyi 1990)

- 定義: 活気に満ちた集中、完全な関与及び活動の過程での喜びの感情の中で、完全に没入して活動を行っている心の作用の状態
- フローを目指す六つの要素(Nakamura and Csikszentmihalyi 2001)
 - この瞬間への強い集中
 - 行動と気づきの統合
 - 内省的自意識の喪失
 - 状況や活動を自分でコントロールしている感覚
 - 時間感覚のゆがみ、時間が止まる主観的体験
 - 本当に報われる、自己目的的体験

フローへの道

(Csikszentmihalyi 1998,2003)



対話とは、一緒に探し歩くこと

- 勝手にこれまで思い込んでいた仮定から、心を開き、自由になる
- 探求する問いへの新たな意味を集合知で協創する
- 当事者間のしがらみが深く、これまでの経緯が複雑に絡み合った課題を解決する
 - 「一緒に歩く」こと(Kahene 2010: 邦訳210)

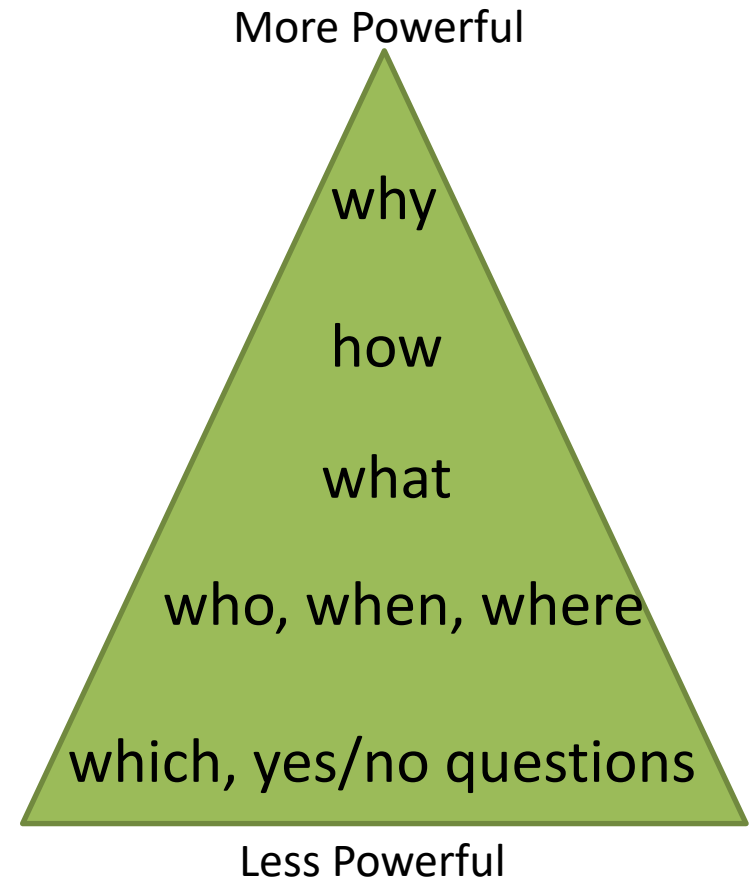
対話とは、「人生をかけても解きたい最大の問い(パワフル・クエスチョン)」を立て、その問への答えを協創し、成長すること

「コア・イシュー」:
「人生をかけても解きたい最大の問
い(パワフル・クエスチョン)」のこと

パワフル・クエスチョンの属性

(Vogt et al. 2003:4)

- 聞き手に好奇心を生成する
- 内省的会話を刺激する
- 思考を促す
- 暗黙の仮定を浮かび上がらせる
- 創造性と新たな可能性を招く
- 注意を引きつけ、探究に焦点を当てる
- 参加者とともにある
- 深い意味に触れる
- さらに多くの質問を誘発する



(Vogt et al. 2003:4図を筆者が一部修正)

問いは共通の意味づけの探求であり、 対話の参加者の関係性が編み直される

(安斎・塩瀬2020: 16-42)

- 問い: 人々が創造的対話を通じて認識と関係性を編み直すための媒体
 - 創造的対話: 新たな意味やアイデアが創発する対話のこと
- 問いの7つの基本性質
 1. 問いの設定によって、導かれる答えは変わりうる
 2. 問いは、思考と感情を刺激する
 3. 問いは、集団のコミュニケーションを誘発する
 4. 対話を通して問いに向き合う過程で、個人の認識は内省される
 5. 対話を通して問いに向き合う過程で、集団の関係性は再構築される
 6. 問いは、創造的対話のトリガーになる
 7. 問いは、創造的対話を通じて、新たな別の問いを生み出す⁴⁶

対話が始まる6条件

(Wheatley 2009)

1. 対等な立場。
2. お互いを知ろうとする気持ち。
3. 優れた聞き手になる。
4. 語り合いのペースを落とし、じっくり考える。
5. 対話はともに考えるための自然で人間らしい方法だと覚えておく。
6. 対話はときに雑然とするものだと覚悟。

対話の4手順

(Baldwin 1994: 219-222)

信頼を築く
(Building
trust)

意図を貫く
(Carrying
out intent)

もやいなお
す (Re-
contracting)

手放す
(Letting go)



(写真出所)2016年4月24日釧路ヘルスケア協議会ワークショップのダイアログセッションにて、筆者撮影

対話の具体的な進め方

(Baldwin 1994:197-206)

- **円座の招集**(calling the circle)
 1. 意図を設定: 背景ノートに記述を始める
 2. 参加の呼びかけ
 3. 実現したい円座を可視化
 4. 最初の円座を招集
- **円座の会合**
 1. 準備: 円、「聖なる中心」の設定
 2. 円座を開く: 儀式的なもの
 3. 物語を語る
 4. 「発語の杖(トーキングピース)」の導入: 話す権利の均等
 5. グループの約束を決める
 6. 円環をまわる形で発話(**チェックイン**)する: 保留してもよい
 7. 参加者が誓約: 自分ができること、責任を持つこと
 8. 自らの円座への参加(コミットメント)を記録
 9. 集団のエネルギーで対話が進行
 10. 敬意を以て円座を終わる(**チェックアウト**): 儀式的なもの

対話で大事にしたいの四つのこと

(Issacs 1999:420)

開く
(unfolding)

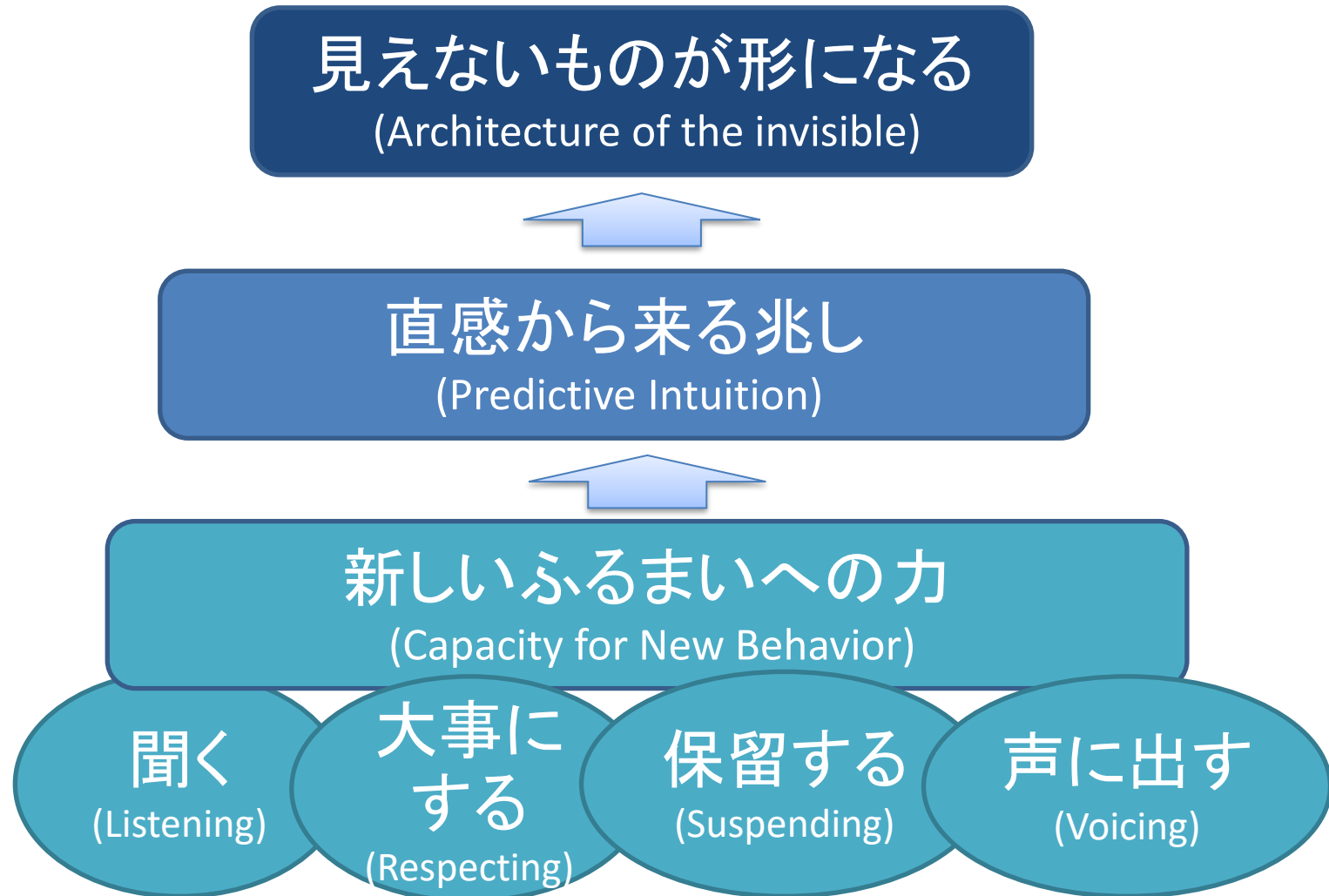
気づく
(awareness)

参加する
(participation)

結集する
(coherence)

対話で、心の中のモヤモヤが未来への形になる

(Isaacs 1999:29-36, 31図を筆者が一部修正)



対話するときの約束(contracts)

(Baldwin 1994: 202-203)

1. ここで起こったことは、この場限りのこと。
2. ここは気づきの実践の場、判断を下さない。
3. して欲しいこと、助けてほしいことをお願いする責任はそれぞれにある。
4. 何かお願いされたら、同意する、同意しないを決める責任もそれぞれにある。
5. 約束は変えられる。もしうまくいかなかったら変えて、流れを進める。
6. 触れる前にそうしていいか尋ねる。遮らないで聞くことを実践する。
7. 何か問題が起こったら、円座の中心を再び立てる特徴的なもの、歩調合せ、歌や儀式を行い、精神的な指針が必要だということを参加者に思い出させる。

1. ここで起こったことは、この場限りのこと。
2. ここは気づきの実践の場、判断を下さない。



対話の場を、心理的安全性を感じる場所に



対話に没入でき、ともに大きな問を立て、
答えを探究できる(生成的対話; フロー)

心理的安全性

(Psychological Safety)

- チームが、対人間でリスクをとっても安全であるとの信念の共有 (Edmondson 1999)
 - 心理的安全性は、チームの学習志向と相関する。
 - チームの心理的安全性とチームの業績を学習志向がつなげる。

グーグルのアリストテレス・プロジェクト (Google 2016, クジバチ2018)

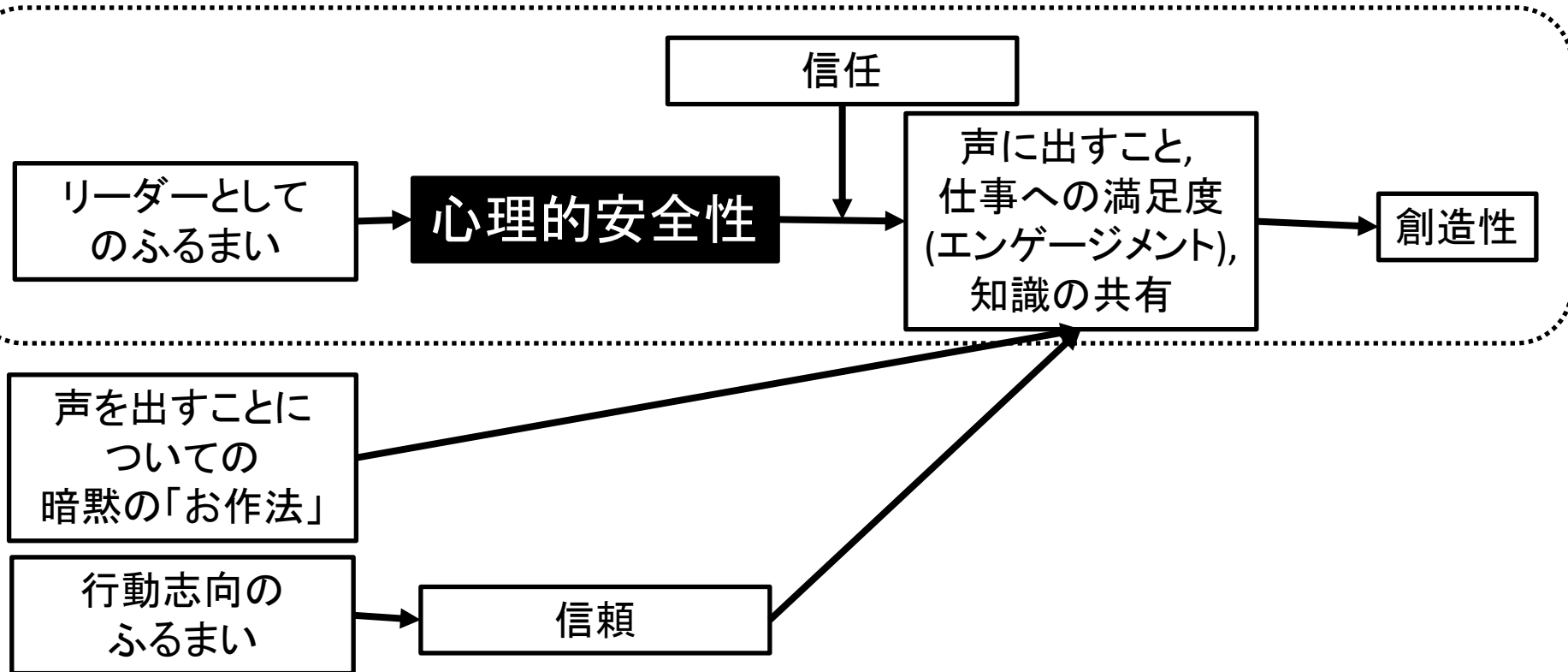
・有効なチームの特性

1. チームの心理的安全性が高い
2. チームへの信頼性が高い
3. チームの構造が明瞭
4. 仕事に意味がある
5. 仕事にインパクトがある

チームのメンバーがリスクをとり、他のメンバーの前で弱みを見せても、安全と感ずること
(Google 2016)

個人レベルの心理的安全性

(Edmondson and Lei 2014)



(図出所) Edmondson and Lei 2014:26, Figure 1を筆者が一部加筆

心理的に安全な勤労者は仕事に満足している(engaged) 勤労者である(Edmondson 2019: 41-42)

組織で対話を行うことの意味

- 組織開発及び組織変革: 組織のイノベーション
- 顧客や仲間を支援すること
- リーダーシップを発揮して組織につながりを創造すること
- 組織の自己認知: ミッションの明確化
- 組織の病理の治療

組織開発及び組織変革としての対話

- 対話型組織開発(Dialogic organizational development): 対話を組織に埋め込むことで組織を変革する(Bushe & Marshak 2015)
 - 対話による組織変容のプロセス: ①対話の発生, ②物語(narrative)になる, ③対話モデルが一般化
- 組織開発のための「謙虚なコンサルティング」(Schein 2016)による探求型対話
 - コーチと顧客が共同で行う、複雑で厄介な問題についての対話型の探求が効果的な顧客支援の最良のモデル
 - 対話型の、一切制限のない新たなタイプの会話
 - 計画や解決策を念頭に置いているとは限らない

支援としての対話: お互いが支援し合う

- 支援学(helping theory)からのアプローチ(Schein 2009)
 - どんな支援関係も元来、対等な状態にはない
 - 価値ある支援: 立場の不均衡から発生するクライアントの不安感と緊張感に対処することから発生
- 支援の相互受け入れの重要性
 - 高いパフォーマンスを上げるチームは良いチームワークを持つ
 - チームワークの本質: チームのメンバーすべてが相互の支援を発達させ、持続すること

支援が円滑に受け入れられるためには、対話による相互支援の枠組みを作ることが重要

対話を積み重ねてから持続する 組織変革を起こすリーダーシップ

- 会話型リーダーシップ (Conversational Leadership, Hurley and Brown 2009:3)
 - 集合知(いわゆる「文殊の智慧」)を創り出す
 - 会話することで行動する
 - 職場や地域を会話による「つながり」を創り出す行動で持続的に変える
 - 対話を変革のストーリーテリングのための機会として使用
 - ポジティブな変化を促す新しい考え方の開発
 - 世の中を変えるリーダーシップ (Transformational Leadership, Burns 1978)のひとつ
 - 人々とつながり、関与し、グループとしてやる気と士気を上げ、目標を達成する(Northouse 2004: 170)

自己認知としての対話: 多声性

- Bakhtinの対話性(dialogism)理論(日本認知学会 2002:518, 525)
 - 対話的関係にあること: 自己の存在・認知が可能であるためには、自らとは異なる他者が必要
 - 多声性(ポリフォニー): 複数の対話が並行進行
 - どのような発語の意味も個人に完全に還元できない。
- 対話:他者性が生の基盤であり、すでに存在しているものといまだ存在していないもの、すなわち 自分と他者との絶えざる交換(クラークら 1990:91)

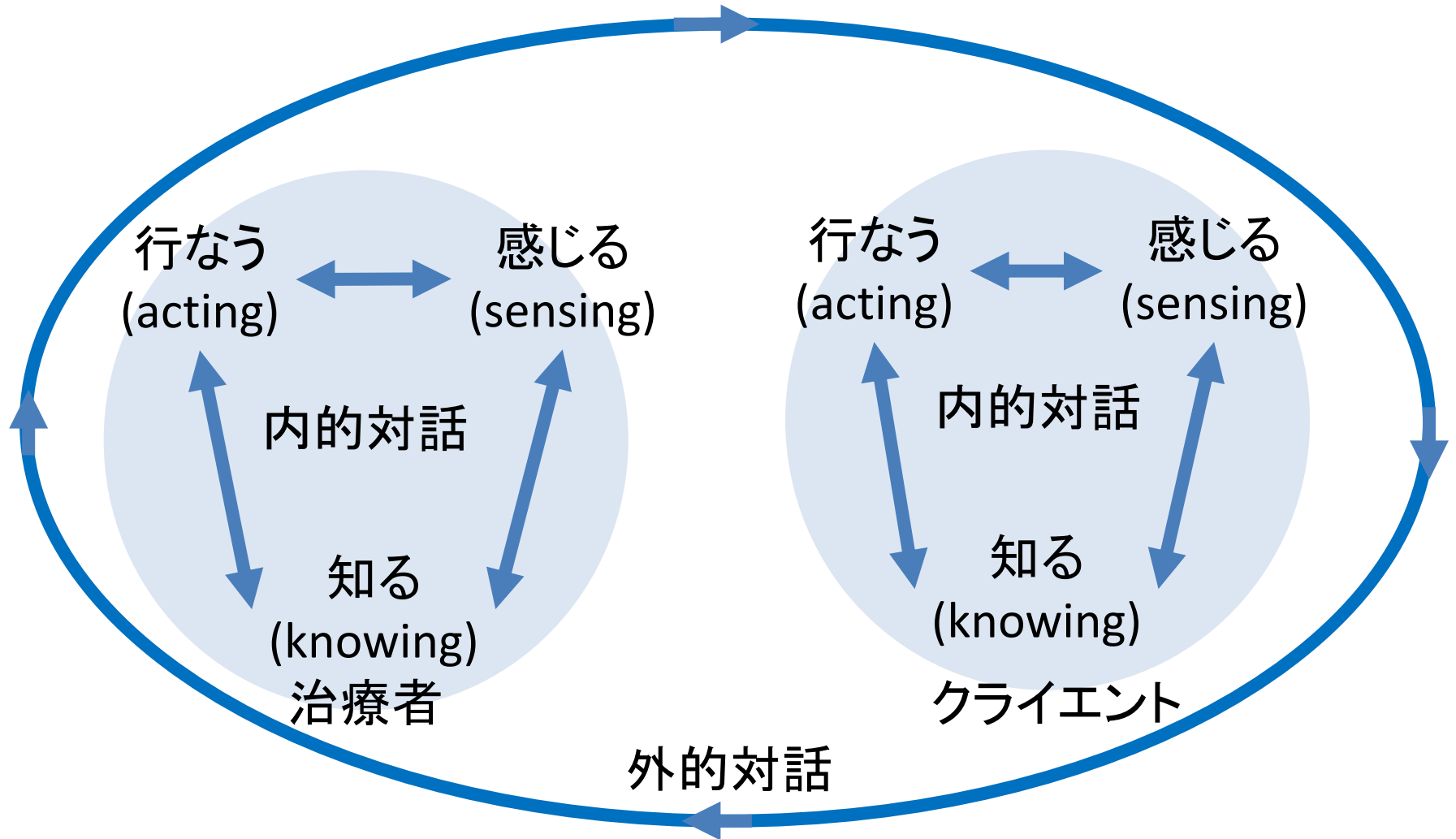


Mikhail Bakhtin
(1895-1975)

治療のための対話: オープンダイアローグ

- オープンダイアローグ: フィンランド発祥の急性期精神疾患における開かれた対話によるアプローチ(齊藤環2015)
 - 技法・治療プログラムではなく、哲学または考え方
 - 三つの詩学(poetics): 不確実性への耐性、対話主義、社会ネットワークのポリフォニー(多声性)
 - リフレクティング・プロセス(トム・アンデルセン2015)の活用: 治療者のやりとりを観察して感じたことを家族も話し合い、それを治療者が観察するプロセス
 - 当事者と家族が苦しんできた経験を言葉で再構築する機会を作る

リフレクティブプロセスでは 内的対話と外的対話が同時進行する



オープンダイアログ実践のための12項目

(Olson et al. 2014, 齊藤環2015: 46)

1. ミーティングには2人以上のセラピストが参加
2. 家族とネットワークメンバーが参加
3. 開かれた質問
4. クライアントの発言に答える
5. 今この瞬間を大事に
6. 複数の視点を引き出す
7. 対話において関係性に注目
8. 問題発言や問題行動には淡々と対応しつつ、その意味には注意
9. 症状ではなく、クライアントの独自の言葉や物語を強調
10. ミーティングにおいて専門家どうしの会話(リフレクティング)を用いる
11. 透明性を保つ
12. 不確実性への耐性

対話のための円座(サークル)を パターンランゲージとして理解する

- パターンランゲージ(Alexander 1977):利用者の参加により、利用者と建築専門家が合意形成し、有機的秩序にもとづき建築を設計する方法(江渡浩一郎 2009:53)



Christopher Alexander (1936-)

(写真出所) http://en.wikipedia.org/wiki/Christopher_Alexander

- パターン: 建築デザインの基本単位
 - 名前、前提条件、組み合わせの制約条件が決まっている
- パターンランゲージ: 一つの建築活動に必要なパターンの集まり
 - ‘Pattern-pattern language’の関係は‘word-language’の関係とアナロジー

パターンランゲージとしての対話

- パターンランゲージ3.0(井庭崇・梶原文生 2016:16-17):
「行為のデザイン」
 - 建築(パターンランゲージ1.0)及びソフトウェア(パターンランゲージ2.0)から人間の行為・活動に応用
 - 例: Manns and Rising (2011): アイデアを組織に広めるためのパターンランゲージ
- 名前(パターン名)の下に、状況(context), 問題(problem), 解決方法(solution), 並びに結果(consequence)をセットで記述、共有言語として名前を付け、事象を共通認識とする、
 - 経験の交換・蓄積, 認識のビュー, 経験の連続性

オープン・ダイアログによる問題解消の対話の知に関するパターン・ランゲージの全体構造と30のパターン (井庭崇・長井雅史2018: xii 図を筆者が一部修正)

1. 体験している世界

- 4. ひとりの人として
- 5. じっくり聴く
- 6. そのままの言葉
- 7. 開かれた質問
- 8. 言葉にする時間
- 9. 語りへの応答
- 10. 内側から捕らえる
- 11. 感情の通路
- 12. これまでへの敬意

2. 多様な声

- 13. 関係する人
- 14. 対話の支援チーム
- 15. 輪になる
- 16. 全員の発言
- 17. ゆったりとしたペース
- 18. 応答の連鎖
- 19. 小さなサイン
- 20. 気持ちの共鳴
- 21. リフレクティン
グ・トーク

3. 新たな理解

- 22. 発生時の立ち
上げ
- 23. 連続的な実施
- 24. 一貫した関わり
- 25. それぞれの認識
- 26. 混沌とした状態
- 27. 意味の変容
- 28. 一緒に見出す
- 29. 広がりのある文脈
- 30. 未来への仲間

対話のパターン・ランゲージパターン15: 輪になる意味 (Sitting in the circle)(伊庭崇・長井雅史 2008:38-39)

- 誰かに対して言うのではなく、場に声を置くことができるかたちになる。
 - 「対話の基本的な考え方は、人々が輪になって座るとのことだろう。そうした幾何学的な並び方だと、誰かが特に有利になることはない。ダイレクトなコミュニケーションが可能である。」
(Bohm 邦訳2007: 59)
- その状況において:
 - 問題に関わる本人たちと支援チームのメンバーが向き合って座ると、「問題を相談する側」と「問題を解決する側」という役割を連想させてしまいます。人は環境からの影響を受けやすいもので、ちょっとした位置関係や身体の向きによっても、心持ちや話す内容が変わってしまいます。相談する側と解決する側という二つの側があると認識されるような配置では、そこで展開される対話の内容は、その役割関係に影響されたものになってしまうのです。
- そこで:
 - 全員がお互いに目と目を合わせて話ができるように、ひとつづきの輪をつくり、車座になります。その際には、「みんなが発言をしやすそうな位置・体勢にあるか」、「一緒に何かをしているかを感じやすいか」ということに注意します。なお、実施する場所は、本人の自宅など、本人たちが参加しやすいなじみの場所を選ぶとよいでしょう。
- その結果:
 - 全員が対等であるという意識が生まれ、誰もが発言しやすくなります。また、お互いの些細な表情や雰囲気、身体の動きといった《小さなサイン》にも気づきやすくなり、言葉になっていない「声」も理解しやすくなります。また、輪になると、部分部分の区別がなくなるので、つながりや一体感も感じることができるようになります。このつながりや一体感は、つらい経験について掘り下げていくために必要となる安心感をもたらします。

「価値を大切に^{する}金融」の実践のために行う対話会の諸元(案)

- コミュニティのメンバーすべてと、目的・意図を持って対話する。
- 対話への参加は開かれている。
- 円座(サークル)をバーチャルまたはリアルで作る。
- 大きな問いの設定と過程: チェックイン、まわる発言、チェックアウト
- 対話の開始時に心理的安全性の確保のために約束する: ここで起こったことはこの場限りのこと、判断は下さない。
- 肩書ははずし対等になり、声に出し、傾聴し、大事にし、判断は保留する。
- 内省から没入へ、一緒に探求の旅をする。
- 対話からひとつの気づきを得たら、何かにそれを結び付けて覚える。そしてそれを実行する。そのほかは手放す。
- 対話を繰り返すことでメンバーの関係性が変わる。
- 対話とは、組織変革であり、相互支援であり、自分のミッションの明確化であり、組織病理の治癒過程であると心得る。
- 対話を行う文化をリーダーシップを持って組織に埋め込む。

まとめ

- 価値を大切にする金融(VBB): コミュニティの市民を顧客として、目的・意図を持って、対話する金融
- 対話:「人生をかけても解きたい最大の問い(パワフル・クエストジョン)」を立て、その問への答えをとともに探究し、協創し、成長すること
- 心の変容を通じて、革新(イノベーション)を引き出す
- 討議と対話の違い: 立場を離れること、保留すること
- 平ら(フラット)かつ円(サークル)で心理的安全性を感じる場: ここで起きたことはこの場限りのこと
- 対話の4機能: 聞く、大事にする、保留する、声に出す
- 対話の最も成功した状態: 没入状態(フロー)に入る生成的対話
- 組織で対話を行うことの意味: 組織開発・変革、顧客や仲間の支援、リーダーシップの発揮による組織内のつながり創造、組織の自己認知、組織の病理の治療

(参考) 1 on 1 ミーティング①



- 職場で管理職が部下と1対1で直接話す会合
- 部下との信頼関係の構築、部下の経験学習を促進し、モチベーションを高め、組織開発に活用(本間・吉澤 2020)
- 毎月1回30分間または1時間、1対1で会合(Austin 2016)

緊張感を低め、親密感を上げる座り方(山口・鈴木 1996)

- 座る距離が近いが、対面しない
- 対称な位置に座る
- アイコンタクトをとる

部下のコーチングの手法(Heslin et al. 2006)であり、本稿が対象とする対話ツールとは異なる。

(参考) 1 on 1 ミーティング②

- 1 on 1ミーティングのコア価値(Birdsong 2020): 部下と直接話し関係性構築に時間を使えること
 - 優れた上司は部下のことを知る集中的な努力をし、部下に何を話しても安心と感じさせる(Gallup 2019)
 - どんな質問でも上司に聞ける:「強く同意する」(a) 部下は、ただ「同意する」(d)部下に比べて、二倍仕事に満足(engagement; a:54%>b:24%)
 - 仕事以外の話題も上司に話せる:「強く同意する」(a)部下は、ただ「同意する」(b)部下に比べて、二倍仕事に満足(engagement; a:55%>b:28%)
- 典型的な30分間の割り振り方:
 - 部下からの直接報告(10分間)、管理職からのフィードバック(10分間)、将来目標及び今後の予定(10分間)

(参考) 1 on 1 ミーティング③

- 従業員のコーチングの手法として、米大企業で近年活用(Heslin et al. 2006)
 - 問題解決や行動計画などの機能的な意見交換を行うチームは会合に大変満足する(Kauffeld and Lehmann-Willenbrock 2012)
 - 上司は部下のパフォーマンスをコーチングで変えられるという、順応性(malleability)に関する暗黙の人事信念論(Implicit Person Theory)にもとづく
 - 職場のコーチング(managerial coaching)はチームの再帰性(reflexivity)を通じてチームの学習に、チームの再帰性から個人の再帰性を通じて個人の学習に影響する(Matsuo 2018)
- マッキンゼー、KPMG、モトローラ等が21世紀初に導入
 - デロイト、アドベ、マイクロソフト、IBM等は近年、年次人事評価を1 on 1ミーティングに置換(Hogan 2019)
 - ヤフー、パナソニック、日清食品、静岡銀行等でも活用(本間・吉澤 2020)

参考文献①

- Alexander, C. (1977) *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*, Oxford: Oxford University Press. (邦訳: C. アレグザンダー他著, 平田翰那訳(1984)『パタン・ランゲージ: 環境設計の手引』鹿島出版会)
- A Shareable Explainer (2017) “A Shareable Explainer: What is Values-based Banking?”, <https://www.shareable.net/a-shareable-explainer-what-is-values-based-banking/> (最終閲覧2021年1月24日)
- Austin, J.B. (2016) “Master the One-on-one Meeting”, Harvard Business School Working Knowledge, August 22 2016 Research and Ideas section, <http://hbswk.hbs.edu/item/master-the-one-on-one-meeting> (最終閲覧: 2020年11月28日)
- Baldwin, C. (1994) *Calling the Circle: The First and Future Culture*, New berg, OR: Swan Raven Co.
- Baldwin, A. and Linnea, A. (2010) *The Circle Way: A Leader in Every Chair*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2010
- Birdsong, J. (2020) “What is a One on One Meeting?”, Wideangle, <https://wideangle.com/what-is-a-one-on-one-1-1>, (最終閲覧: 2020年11月28日)
- Bohm, D. (1996) *On Dialogue*, London: Routledge (和訳: デヴィッド・ボーム著, 金井真弓 訳 (2007)『ダイアローグ: 対立から共生へ、議論から対話へ』英治出版)
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Bushe, G.R. & Marshak, R. (eds.)(2015) *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1998) *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*, New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (2003) *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*, New York: Penguin Books
- Edmondson, A. (1999) “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44(1999), pp.350-383.
- Edmondson, A.C. and Lei Z. (2014) “Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014. 1:23-43.
- Edmondson, A.C. (2019) *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

参考文献②

- Gallup (2019) *State of the American Managers: Analytics and Advice for Leaders*, Gallup.
- Gardin, H., Kaplan, K.J., Firestone, I.J. & Cowan, G.A. (1973) “Proxemic effects on cooperation, attitude and approach-avoidance in a prisoner’s dilemma game”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 27, pp.13-19.
- Google re:Work (2016) *Guide: Understand Team Effectiveness*, <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/> (最終閲覧: 2020年11月11日)
- Greenberg, J. (1976) “The role of Seating Position in Group Interaction: A Review, with Applications for Group Trainers”, *Group & Organization Studies*, September 1976, Vol.1 No.3, pp.310-327.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D., Latham, G.P. (2006) “Keen to help?: Managers’ Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching”, *Personal Psychology*, 2006, 59, pp.871-902.
- Hogan, L. (2019) “The Art of the One-on-One meeting”, Fellow, <https://fellow.app/blog/2019/one-on-one-meeting-definition-guide>, (最終閲覧: 2020年11月28日)
- Kauffman, S. and Willenbrock, N. (2012) “Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success”, *Small Group Research*, 43(2), pp.130-158.
- Matsuo, M. (2018) “How does managerial coaching affect individual learning?: The mediating roles of team and individual reflexivity”, *Personnel Review*, Vol.47, No.1, 2018, pp.118-132.
- Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2001) “Flow Theory and Research”, In C. R. Snyder Erik Wright, and Shane J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, London: Oxford University Press. pp. 195–206.
- Herted, L. and Gergen, K. (2013) *Relational Leading: Practices for Dialogically Based Collaboration* (邦訳: ケネス・J・ガーゲン, ロネ・ヒエストゥッド著、伊藤守監訳、コーチ・エイ 二宮美樹訳(2015)『ダイアローグ・マネジメント: 対話が生み出す強い組織』ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue: The Art of Thinking Together*, New York: Crown Business
- Kahene, A (2010) *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (邦訳: アダム・カヘン著, 由佐美加子監訳, 東出顕子訳(2010)『未来を変えるためにほんとうに必要なこと: 最善の道を見出す技術』英治出版)

参考文献③

- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P. (2011) *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*, Third Edition, Boston, MI: Nicholas Brealey Publishing (和訳: ヘンリー・キムジーハウス, キャレン・キムジーハウス, フィル・サンダー著, CTIジャパン訳 (2012) 『コーチング・バイブル』第三版 東洋経済新報社)
- Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Brussels : Nelson Parker (邦訳:フレデリック・ラルー著, 嘉村賢州解説, 鈴木立哉訳(2018)『テール組織: マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英知出版)
- Hurley, T., Brown, J. (2009) 'Conversational Leadership: Thinking Together for a Change', *System Thinker*, Vol.20 No.9 November 2009, pp.2-7.
- Manns, M.L., Rising, L. (2004) *Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas*, New York: Addison-Wesley Professional; 1st edition. (邦訳: Mary Lynn Manns and Linda Rising (著), 川口 恭伸(監訳), 木村 卓央, 高江洲睦, 高橋一貴(訳) (2014) Manns, M.L., Rising, L. (著) 『Fearless Change: アジャイルに効くアイデアを組織に広めるための48のパターン』, 丸善出版)
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998) 'The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation', *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring 1998
- Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Olson, M., Seikkula, J., & Ziedonis, D. (2014) The key elements of dialogic practice in open dialogue: fidelity criteria, The University of Massachusetts Medical School, September 2,2014, Version 1,1, <http://umassmed.edu/psychiatry/globalinitiatives/opendialogue/>, last accessed on March 13, 2021
- Schein, E.H. (2009) *Helping: how to offer, give and receive help*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. エドガー・シャイン著、金子真弓訳、金井壽宏監訳(2014)『人を助けるとはということか』英治出版
- Schein, E.H. (2016) *Humble Consulting: how to provide real help faster*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. (邦訳: エドガー・H・シャイン著, 野津智子訳, 金井壽宏監訳(2017)『謙虚なコンサルティング: クライアントにとって「本当の支援」とは何か』英治出版)
- Sommer R. (1959) "Studies in personal space", *Sociometry*, 1959, 22, p.247-260.
- Sommer, R. (1969) *Personal Space*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

参考文献④

- Stainzor, B. (1950) “The Spatial factor in face-to-face discussion groups”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1950, 45, pp.552-555.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, London: Oxford University Press
- Robertson, B.J. (2015) *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, New York: Henry Holt & Co. (邦訳: ブライアン・J・ロバートソン著, 瀧下 哉代訳 (2016) 『HOLACRACY 役職をなくし生産性を上げるまったく新しい組織マネジメント』PHP研究所)
- UNEP (2015) *Values Based Banking: Bringing the voice of the citizen into finance*, Inquiry Working Paper 15/03, August 2015, UNEP, <https://www.unenvironment.org/resources/report/values-based-banking-bringing-voice-citizen-finance> (最終閲覧2021年1月24日)
- Vogt, E.E., Brown, J., Isaacs, D. (2003) *The Art of Powerful Questions: Catalyzing insight, innovation, and action*, Mill Valley, CA: Whole Systems Associates,
- Wheatley, M.J. (2009) *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (邦訳: マーガレット・ウィートリー著, 浦谷計子訳 (2011) 『「対話」がはじまるとき: 互いの信頼を生み出す12の問いかけ』英治出版)

参考文献⑤

- 安齋勇樹, 塩瀬隆之(2020)『問いのデザイン: 創造的対話のファシリテーション』学芸出版社
- 井庭崇, 梶原文生(2016)『プロジェクト・デザイン・パターン: 企画・プロデュース・新規事業に携わる人のための企画のコツ32』翔泳社
- 井庭崇, 長井雅史(2018)『対話のことは: オープンダイアログに学ぶ問題解決のための対話の心得』丸善出版
- 江渡浩一郎(2009)『パターン、Wiki、XP: 時を超えた創造の原則』技術評論社
- カテリーナ・クラーク, マイケル・ホルクイスト 共著, 川端香男里, 鈴木晶(共訳)(1990)『ミハイール・バフチーンの世界』せりか書房
- 金融庁(2018)「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」, https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/supervisory_approaches_revised.pdf (最終閲覧2020年11月11日)
- 金融庁(2020)「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く: 令和2事務年度 金融行政方針」, <https://www.fsa.go.jp/news/r2/200831.pdf> (最終閲覧2020年11月11日)
- 齊藤環(2015)『オープンダイアログとは何か』医学書院
- 遠山亮子・野中郁次郎(2000)「「よい場」と革新的リーダーシップ: 組織的知識創造についての試論」『一橋ビジネスレビュー』2000年 Summer-Autumn
- トム・アンデルセン著, 鈴木浩二監訳(2015)『リフレクティング・プロセス』新装版, 金剛出版
- 野中郁次郎(2000)「イノベーションの本質: 知識創造のリーダーシップ」日本学術会議第150回総会 特別総会『学術の動向』2007年5月, pp.60-69
- 中村一浩, 保井俊之, 菊野陽子, 林亮太郎, 前野隆司「対話(ダイアログ)とデザイン思考を用いた人材育成・コミュニティ形成・事業創造: OIC (Obuse Incubation Camp) /OIS (Obuse Innovation school) の試み」『地域活性研究』Vol.8, pp.11-19
- 日本認知科学学会(編)(2002)『認知科学辞典』共立出版
- ピョートル・フェリクス・クジバチ(2018)『世界最高のチーム: グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法』朝日新聞出版

参考文献⑥

- ボブ・スティルガー (2015) 野村恭彦監訳, 豊島瑞穂訳『未来が見えなくなったとき、僕たちは何を語ればよいのだろう: 震災後日本の「コミュニティ再生」への挑戦』英治出版
- 本間浩輔, 吉澤幸太(2020)『1 on 1 ミーティング:「対話の質」が組織の強さを決める』ダイヤモンド社
- 保井俊之 (2017) “NPO法人 二枚目の名刺『二枚目の名刺webマガジン』(単独インタビュー) 第一回「国家公務員 × 慶應SDM研究者『役所が取り組む複雑な社会問題を解決するための2枚目の名刺』」【前編】(2017年8月14日, http://magazine.nimaime.com/yasuitoshiyuki_1/), 第二回「国家公務員 × 慶應SDM研究者『仕事とシステム思考 × デザイン思考の研究。2枚の名刺に懸ける想い』」【後編】(2017年8月16日, http://magazine.nimaime.com/yasuitoshiyuki_2/), 第三回「システム思考 × デザイン思考がソーシャルイノベーションや地域活性化に有効な理由」(2017年9月7日, http://magazine.nimaime.com/yasuitoshiyuki_3/), 第四回「公務員の平行キャリアを阻むもの『なぜ行政マンは2枚目の名刺を持ちづらいのか』」(2017年10月6日, http://magazine.nimaime.com/yasuitoshiyuki_4/) (最終閲覧: 2020年10月11日).
- 山口創・鈴木晶夫(1996)「座席配置が気分にあぼす効果に関する実験的研究」『実験社会心理学研究』第36巻, 第2号, pp.219-229.