

王様研究会

2004/05/07

酒井俊典 (SAKAI, Shunsuke)

Perkins, D (2004) KING ARTHUR'S ROUND TABLE

## 1. KING ARTHUR'S DREAM

本書の目的

### 1. A Smarter Table

- ・アーサー王<sup>i</sup>は社会理論家

アーサー王は、「*smart*」なカメロット<sup>ii</sup>、つまり、聡明に機能する協調的な組織（あを欲した。（King Arthur's Dream）

- ・従来のテーブル

-席順のシンボリックな意味

王は玉座に

陰謀・派閥・血筋・地位を巡る闘争

-物理的な距離

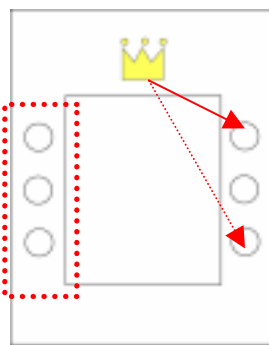
-不安、いらだった集団・・・そこで

- ・アーサー王の円卓

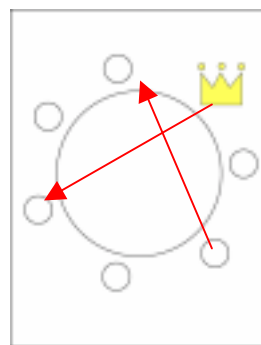
-テーブルを丸くする

-他の誰よりも重要なポジションはない。

騎士たちが平等に会話（*conversation*）をする。互いに提案し、挑戦し、議論し、合意形成し、王国の問題解決委をする。



【従来のテーブル】



【アーサー王の円卓】

円卓＝メンバーの協調的な参加を象徴するだけでなく、それをたやすくする。

現代でも、問題解決や、ヴィジョン構築をするために集まるとき

必然的に円卓、正方形 etc のテーブルが提供される。

### 2. Putting Our Heads Together

- ・社会的な手抜き（*social loafing*）

-多くの場合、1つのチームに多くの人を加えると、各人の仕事が少し軽くなる。（ある

いは、努力が減る)

#### † 芝刈り機のパラドクス

物理的な力を出し合うこと (pooling) は通常、比較的たやすい。知的な力を出し合うことは、難しいことである。

- 一台の芝刈り機と一緒にデザインするよりも、芝と一緒に刈ることの方がたやすい。

アーサー王の円卓 = この芝刈り機のパラドクスを解消するためのはじめの一步。

知的な努力をほんの少し pool しやすくする。集団をほんの少し賢くする。

しかし、規模が大きくなる場合 (製品開発のラボ、政府、大学 etc) 私たちは、その力をどのように捉えたらよいのか? それは、アーサー王が認識していたほど、簡単ではない。

#### ・ Parkins, D の仕事

- 個人の intelligence → organizational intelligence へ

- 認知科学と関連領域は、芝刈り機のパラドクスの解消に一役買う

- ビジネスの世界では、CoP やナレッジ・マネジメントの概念が提唱されている

#### ・ この本のミッション

芝刈り機のパラドクスを乗り越える

organizational intelligence の理論的・実践的解明

#### 事例

#### 3. Power to the People (事例 1)

・ クレイステネス<sup>iii</sup>のアテネ民主制

部族制度改革

評議会 500 人、陪審員 201 人

効率性に問題はあるが、特定の利益からのバイアスを排し、多様な人々の judgement を pool することで一般の利益へ。

Organizational intelligence の一側面。

#### 4. Cooling Down Conflict (事例 2)

・ ハワイの ho'ponopono<sup>iv</sup>

(家族間) コンフリクトの軽減・調停 応用可能性

コンフリクトはあらゆるところで発生し、エスカレートしうる。

具体的で内省的な議論を導き、多様な観点を許すリーダーは、参加者の考えや視点を pool することで、洞察力と実際的な行動を高めることができる。

#### 5. Team Intelligence (事例 3)

・ U.S.S Paul 号

- ・ E・Huchins

人々が現実の状況において、複雑でも協同的な努力を行っているときに、何が起きているかを、分析せねば、人間の認知を本当に理解することは出来ない。

- ・ effective command hierarchies( brain-with-body)

「brain-body」というよりも、それぞれのスタッフ・クルーがレベルや状況に応じて、技術と自由裁量を有し同時並行に活動。put mind together の好例。

- ・ hierarchies 旧式・非民主的

- ・ (組織) 構造が問題なのではなく、人や構造内のオペレーティングシステムが重要

今後に向けて

## 6. From Camelot to Reality

- ・ これらの事例は素晴らしいが、これまで、どれくらい現実になっているか？

- ・ 多くのグループ、チーム、組織、コミュニティは、プロセスや人々が smart に見えても、効率的な情報収集をしたり、問題解決・意志決定をしたり、共有された目的やヴィジョンを持って参加しているわけではない。

- ・ 協調・協同的な愚かさ

- Barbara Tuchman

劣悪な政策や意思決定はたったひとりの人間の考えや声を反映したものではない。

- Chris Argiris and Donald Schon

企業文化が organizational intelligence に反して機能した。

本書の取り上げる3つの根本的な問題のひとつ

↑ organizational intelligence とは何か。何故、それは、達成が難しいのか、そして、どのようにすれば、私たちはそれを更に手に入れることが出来るのか。

- ・ what-why-how

- ・ smart な組織やコミュニティは、どのように conversation を反映しているか。

ここでの conversation は、広い意味での全てのインタラクションを含む

- ・ conversation は一般的に、秘密主義や張り合い、狭窄、混乱に引きつけられがち。

- ・ しかし、考えて、努力することでより smarter な collective の良いパターンが実現可能。

---

<sup>i</sup> 6世紀のウェールズの武将。のちブリタニア王アーサー（実在か否か不詳）。そのアーサー王と円卓の騎士たちとを主人公にした武勇と恋愛の物語がアーサー王物語。古く9世紀初めに文献にその名が現れ、12世紀以降、フランス、イギリス、ドイツ3国を中心にヨーロッパ全土に伝播。

<sup>ii</sup> カメロット。アーサー王の宮廷があったという英国の伝説上の町

<sup>iii</sup> BC 6世紀末のアテネの政治家。それまでの人的結合に基づいた行政単位を地域的に改変する部族制度改革を行い、アテネ民主政治の基礎を確立。陶片追放の発案者。

<sup>iv</sup> もとは、古代ネイティブハワイアンが用いていた家庭内紛争処理法