組織の成果は**つながり**で決まる

大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

ソーシャルキャピタルの基本を学ぼう

©2019 Toru Saito

イタリアの深刻な南北問題
知ってますか？

©2019 Toru Saito

© 2018 Toru Saito

イタリアの南北問題 ～ 日経新聞 (2011/11/16)

モンティ新首相率いるイタリア新政権の行方に、**国内の「南北問題」**が影を落としている。自動車など主力産業が集積する北部では、南部を支える構図への不満が根強い。北部を地盤とする「北部同盟」は野党になることを選択した。（中略）

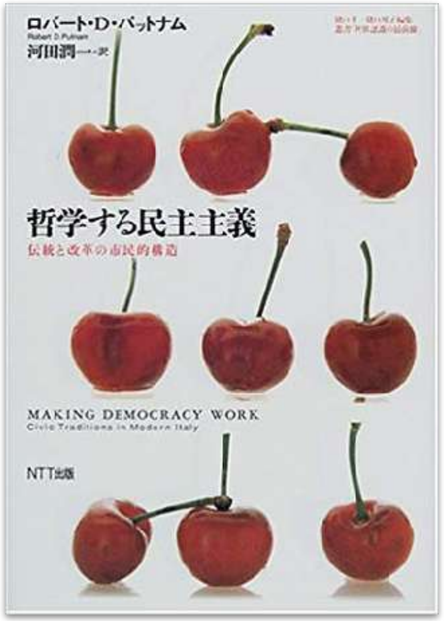
イタリア一人当たりの国内総生産を100とすると、**北部は119、ローマなどのある中部は112、南部は68**。最低はナポリ市がある中南部のカンパーニャ州(64)で、北西部のバレダオスタ州(133)の半分以下だ。 南部は農水産業以外にめぼしい産業がない。

2009年の就業率（労働人口の中で実際に働いている人の割合）で見ると、北部は約51％、南部は37％。南部は雇用機会に乏しく、働きたくても働けないのが実態だ。**南部の一部では依然としてマフィアが勢力を維持**し、これが企業の進出を阻む。（中略）

南北格差はイタリアが統一国家として誕生した1861年以来の問題だが、改善は進まない。

©2019 Toru Saito

ロバート・パットナム著
「哲学する民主主義」



民主的な政府がうまくいったり、また逆に失敗したりするのはなぜか（中略）

1970年以来、我々は**イタリア半島に広がった州制度改革**の発達をつぶさに追ってきた。だが、いろいろな州都を訪れる中、**州政府の制度パフォーマンスに歴然たる格差がある**ことに気づくのに、さして時間はかからなかった。

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

南部のプリア州では、どの職員も不機嫌そうにだらだらと仕事をやっている感じで**1日に1～2時間**ほど働き、その間でさえきちんと仕事をする気がなさそうだった。我々の目の前で、ある職員が上司に対して「俺に命令する気か？ **俺には大物のバックがついているんだ**」と口答えするのも目撃した。

一方、**北・中部のエミリア・ロマーニャ州**政府の有能さは、プリア州と比較した場合、驚嘆に値する。**きびきびした礼儀正しい受付**が、来客に担当窓口をきちんと教えてくれる。そして、窓口の職員がその州の問題と施策に関するデータを**コンピュータで検索**してくれるのである。

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

南北格差を生んだマフィア文化

マフィア 血の掟（オルメタ）

独りで他組織のメンバーと会ってはいけない。
友の妻に手を出してはいけない。
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。
約束は絶対的に遵守しなければならない。
妻を尊重しなければならない。
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、
道徳心を持てない者とは、兄弟の契りを交わさない。

CC BY NC

出典：Alejandro Saez for Masia from Flickr　https://www.flickr.com/photos/kbzasoo/6400033747/

「ある奴がやって来て、ティゾと厄介なことになった。
片をつけてくれないか」と言ったとしよう。
オレはその男を呼びつけるか、でなければそいつに会いに行き
—どっちをとるかはオレたちの間での条件次第だ—
連中を和解させるのさ。

マフィアにとって「**強い相互不信**」こそが商売の基盤だ。
お得意さんの間に「**自律的な信頼**」**(ソーシャルキャピタル)**が
育たないよう、細心の注意を払って、不信のタネをまいておく。

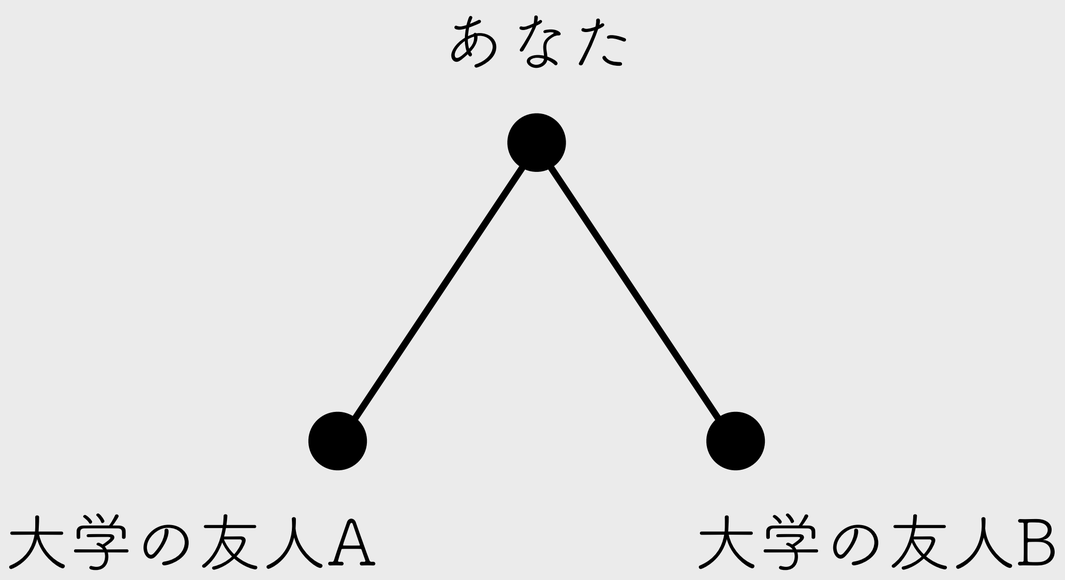
参考：ロバート・パットナム著「孤独のボウリング」

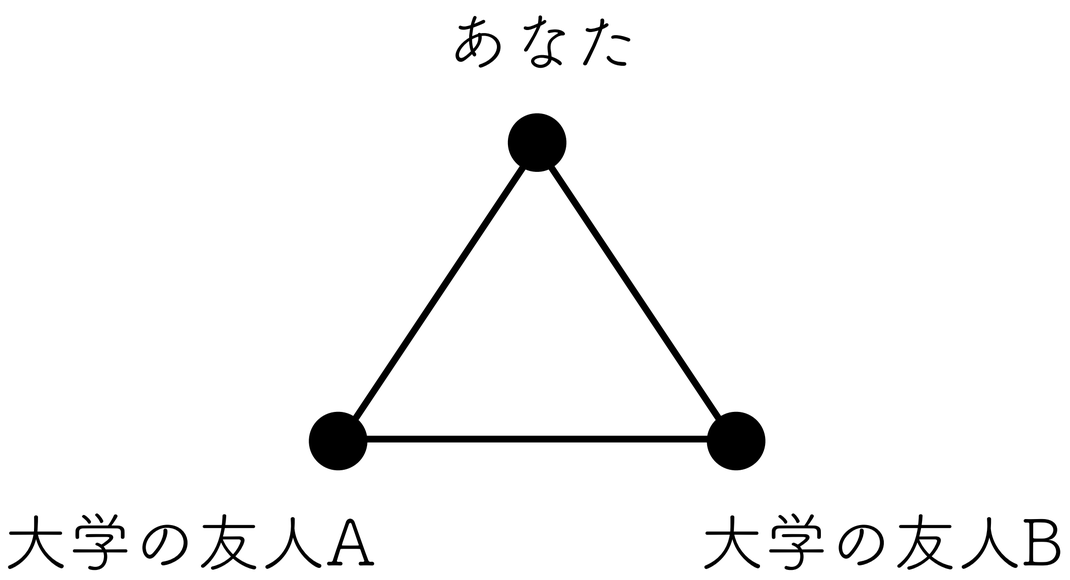
こわいよね😅

©2019 Toru Saito

これ、覚えてる？

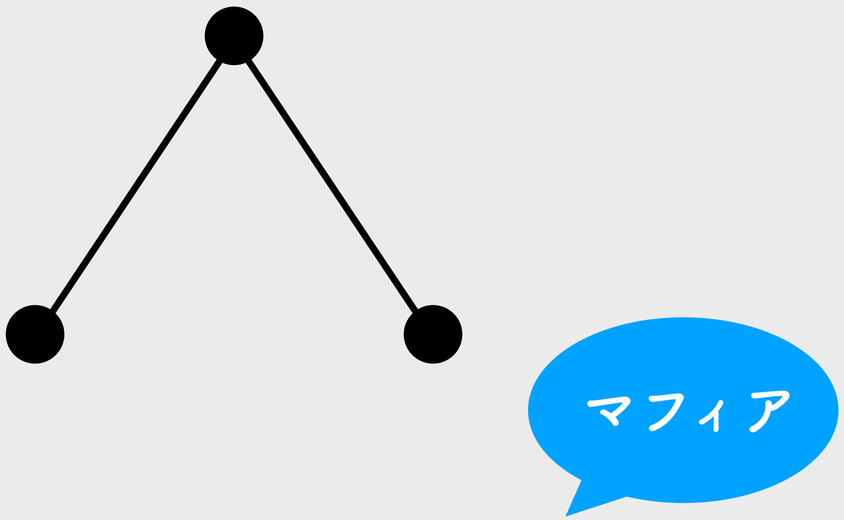
「あなたはグループ化(クラスター化)を推進する派？」





二者の関係

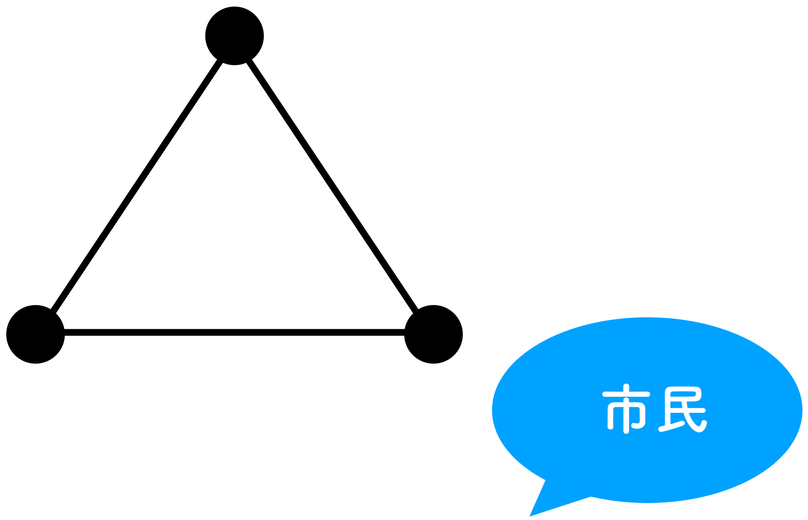
あなた



いい情報も悪い情報も
あなたがコントロールできる
(ストラクチャーホール)

グループ(クラスター)

あなた



安心感が得られる
協力が進む
代替ができる

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

グループが形成される要因

- グループは**安心**を提供する。
- グループがあると、**利己的な振る舞いが抑えられ、協力しやすく**なる。
- グループがあると、**誰かが組織を抜けても代わり**がきく。

©2019 Toru Saito

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

マフィアのチカラの源泉は
「**暴力と資金**」だけでなく

「**ストラクチャーホール**」のポジション
を得ていることが大きい

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「イタリアの南北問題」に関して
学びや気づきを得たことを書いておこう
あとで写真とって活用してね

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

南北格差の根本的な原因は
「人のつながり方の違い」にある
とパットナムは考えた

イタリアにおける「ソーシャルキャピタル」の格差

長年の政治的脆弱さゆえに、南部では非公式集団の権力的地位をもたらした。シチリア出身のマフィアである。彼らの影響で、住民が有力者に依存し、自分から積極的に社会に参加しない風土となっている。コネで就職が決まり、陳情や個人的な関係で意思決定がひっくり返る社会は発展しないのだ。

イタリア北部

- 平等主義的政治関係
- 活動的で公共心が豊かな市民
- 信頼と協調に富む社会構造

VS

イタリア南部

- 垂直的階層的な政治関係
- 分断され孤立化された社会生活
- 信頼を欠いた文化

©2019 Toru Saito

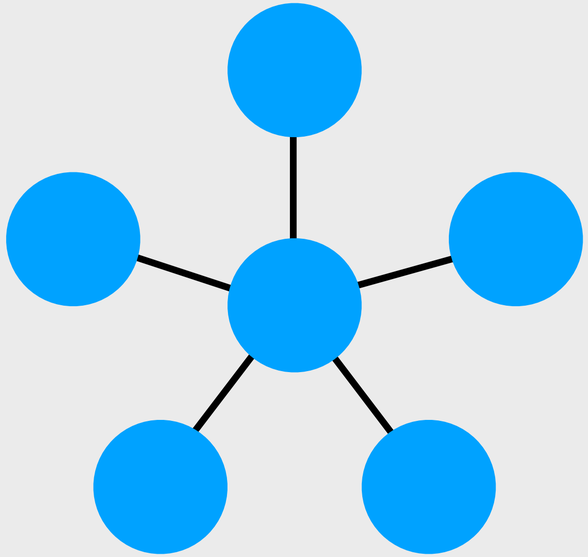
参考：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

南北のネットワークの違いを
絵にすると…

©2019 Toru Saito

南部のつながり

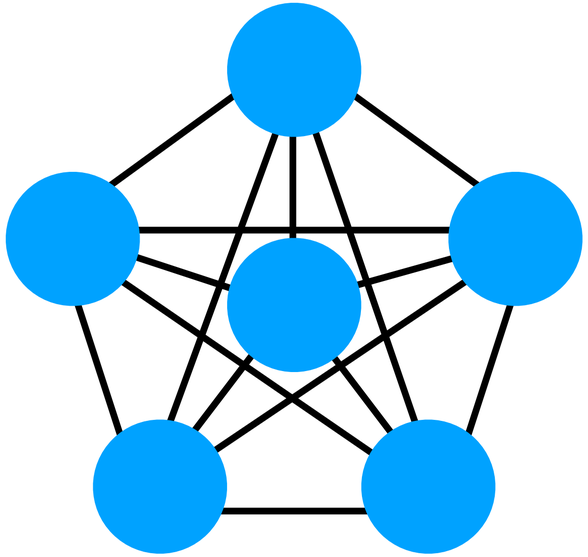
スター型ネットワーク



ボスが情報統制する組織

北部のつながり

メッシュ型ネットワーク



フラットな組織

土壌によって、植物の成長ぶりは
まったく異なる。組織も同じ。

ソーシャルキャピタルが異なれば
育つ人や成果も大きく変わるのだ。

土壌が悪いと、植物は育たない
組織の土壌がいいと、人が活きる

ソーシャルキャピタルは組織の土壌
時間をかけて、形成されていく

ロバート・パットナム著
「孤独なボウリング」

1980年から1993年の間に、**米国のボーリング総人口は約10%増えたにもかかわらず、仲間内でボーリングにいく人は約40%も減少**した。丁寧なデータ積み上げと検証により、米国における「**善意のコミュニティが崩壊**」している現実と、その原因が**企業の巨大化、グローバル化**にあることを示し、地域再生のキーとなるのが「**ソーシャルキャピタル**」であると提言した。

©2019 Toru Saito

最も有名な定義

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）

人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方のもとで
「信頼」「規範」「ネットワーク」
といった社会組織の重要性を説く概念

by ロバート・パットナム

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

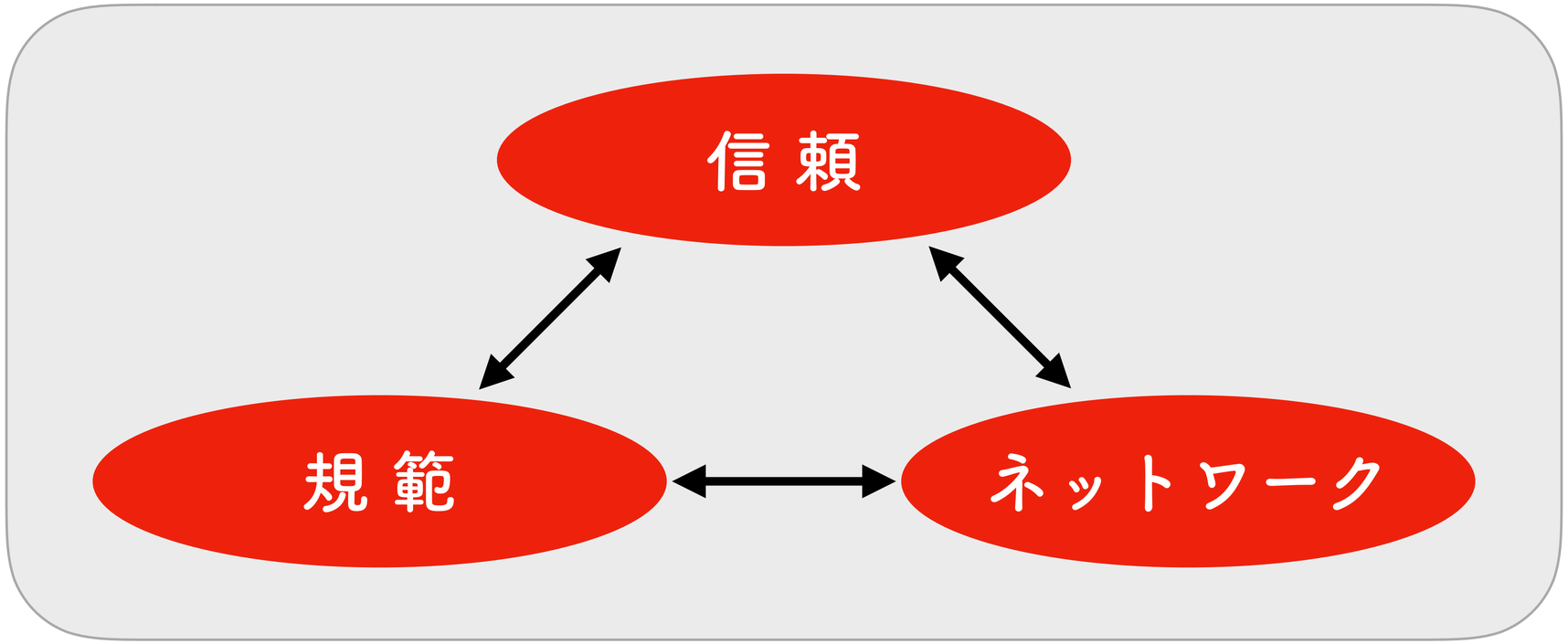
(参考)「ソーシャルキャピタル」の定義は多様です

- **ロバート・パットナム (1993)**
  人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、**信頼、規範、ネットワーク**といった社会組織の特徴
- **フランシス・フクヤマ (1995)**
  信頼が広くゆきわたることから生まれる社会の能力、また集団で共有される価値や規範
- **ナン・リン (2000)**
  特定目的の行為においてアクセスされたり、活用される**社会構造の中に埋め込まれた資源**
- **世界銀行 (2000)**
  ソーシャルキャピタルとは、**社会的なつながりの量・質**を決定する制度、関係、規範である
- **OECD (2001)**
  グループ内、グループ間の協力を容易にさせる規範・価値観・理解の共有を伴ったネットワーク
- **稲葉陽二 (2005)**
  心の外部性を伴った信頼・規範・ネットワーク

©2019 Toru Saito

ではここで
ソーシャルキャピタルの定義を
すこし深掘りしてみよう

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）



人々の協調行動を活発にすることによって
社会の効率性を高めることのできる社会組織の特徴

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

「信頼・規範・ネットワーク」は
相互に関係しながら、形成されていくが
あえて順番をつけてみると…

©2019 Toru Saito

①人をつなぐネットワークが生まれ

②組織内で規範が生まれ

③メンバー間に信頼関係が育まれる

これらの好循環で、組織の土壌が育まれてゆく

©2019 Toru Saito

① ネットワークが生まれる

©2019 Toru Saito

心の中にある

信頼・規範は
「認知的ソーシャルキャピタル」

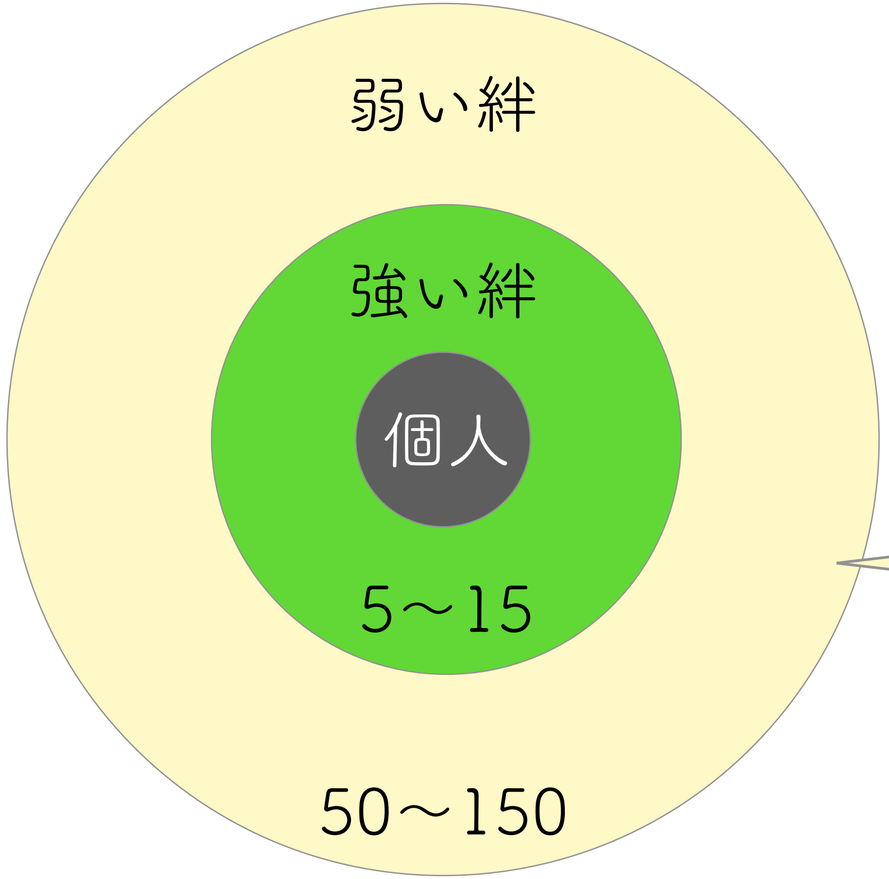
心の外にある

ネットワークは
「構造的ソーシャルキャピタル」

©2019 Toru Saito

個人視点のネットワークについて
復習しておこう

©2019 Toru Saito



① 強い絆（5〜15人）

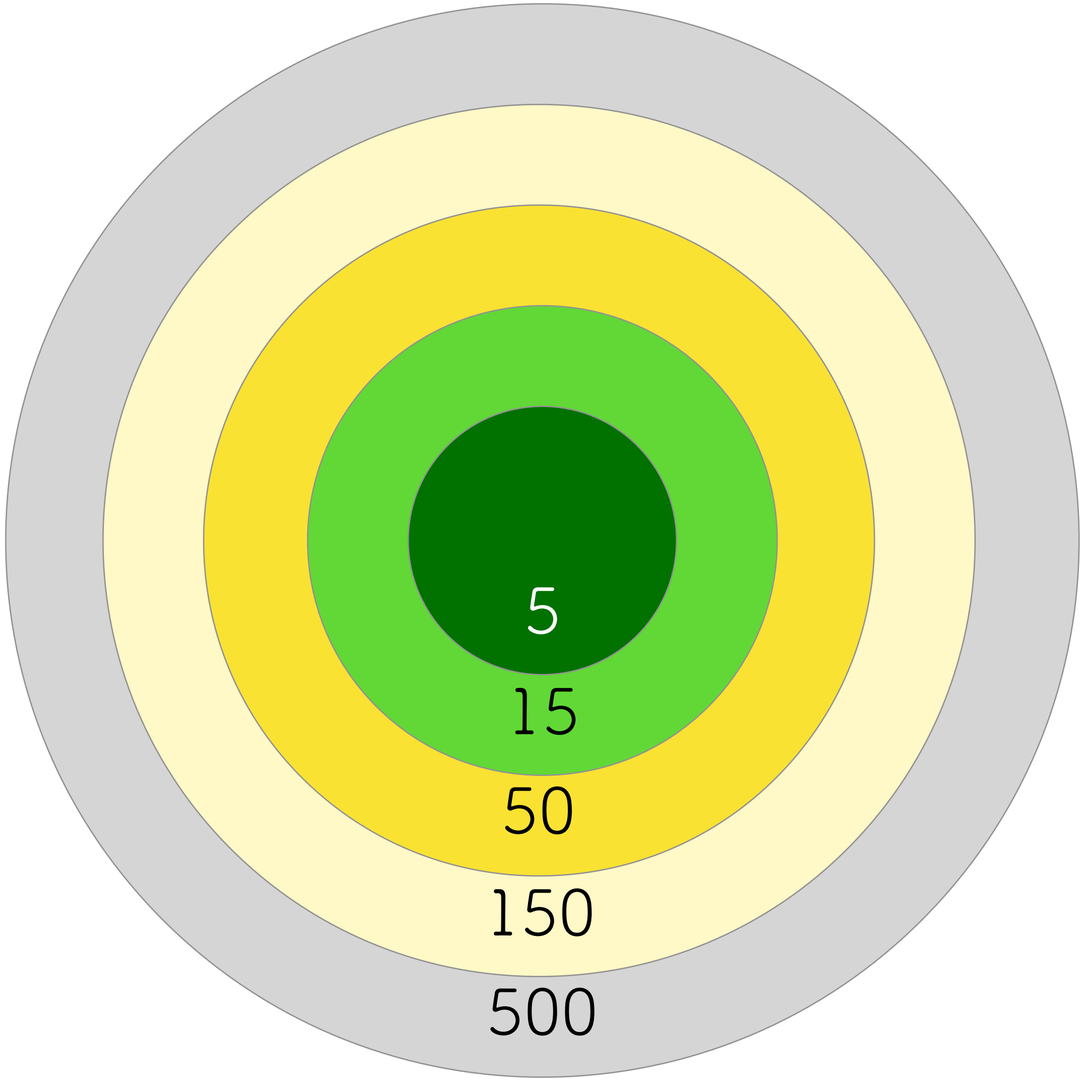
② 弱い絆（50〜150人）

ダンパー数 = 150名

進化人類学者のロビン・ダンパーが提唱した、人間が安定的に社会関係を維持できる人数の上限。これは**人間の大脳新皮質の限界**でもあるとした。実際に歴史をたどると、親しいグループの限界としてこの数が繰り返し登場する他、例えば社員数が150名を超えると、一人あたりの病欠日数が極端に多くなるとのいう調査もある。

©2019 Toru Saito

出典：ポール・アダムス著「ウェブはグループで進化する」



①最も親しい人たち　5人
②共感しあう人たち　15人
③定期的に会う人たち　50人
④安定した知りあい　150人
⑤交流のない顔見知り　500人

©2019 Toru Saito

出典：ポール・アダムス著「ウェブはグループで進化する」

「弱い紐の強み」

1970年、ハーバード大学マーク・グラノヴェッターが、無作為に抽出した282人のホワイトカラー労働者の「**現在の職を得た方法**」を調べたところ、よく知っている人より、つながりの薄い人から聞いた情報を元にしていたことが発見された。

よく知っている人同志は同一の情報を共有することが多く、そこから新しい情報が得られる可能性は少ないが、**あまり知らない人は自分の知らない新情報をもたらしてくれる可能性が高い**からだと考えられた。彼はこのような間柄を「**弱い紐帯(ちゅうたい)**」と呼び、その重要性を明らかにした。

©2019 Toru Saito

弱い絆は

新しい情報、広く浅い情報、
言語化できる情報

©2019 Toru Saito

強い絆は

信頼が必要な情報、深い知識、
対話からの発見、言語化しにくい情報

©2019 Toru Saito

弱い絆は「知の探索」や「形式知の共有」に
強い絆は「知の深化」や「暗黙知の共有」に
にそれぞれ向いている。

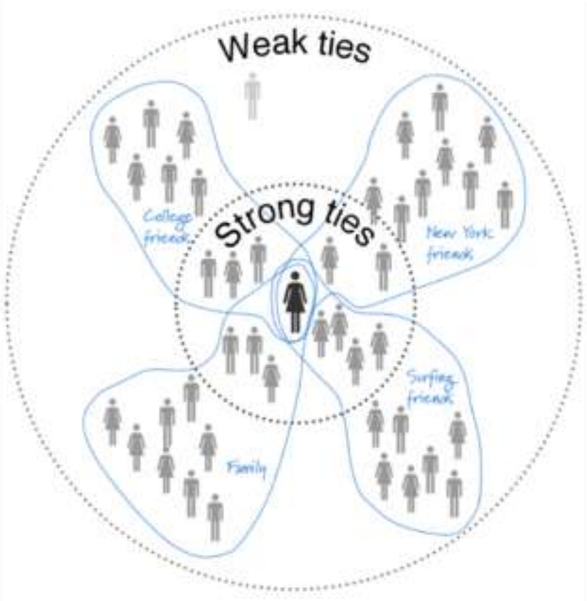
形式知：暗黙知を明文化、仕組み化して、組織として蓄積するもの
暗黙知：組個人が経験から得た知識や経験則。個人が記憶するもの

©2019 Toru Saito

「資本」（社会の効率性を高める元手）
としてネットワークを考えてみると

©2019 Toru Saito

強いネットワーク vs 弱いネットワーク



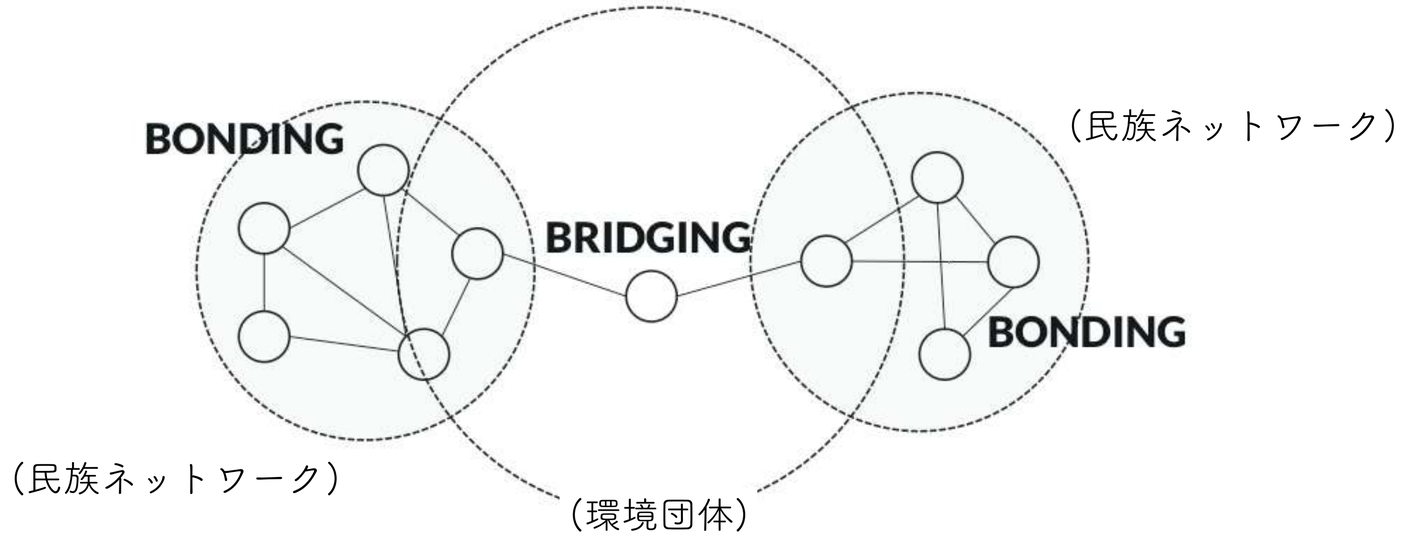
ソーシャルネットワークの一般的な構造 *1

- Strong Ties (強い紐帯)
  - 人間関係の中心　… 5人
  - 共感グループ　… 15人
- Week Ties (弱い紐帯)
  - 定期的に会う人々 … 50人
  - 認識できる人々　… 150人

ソーシャルキャピタルでは、多様性に富み、さまざまな知識や情報を共有できる「弱いネットワーク」がより重要

©2019 Toru Saito

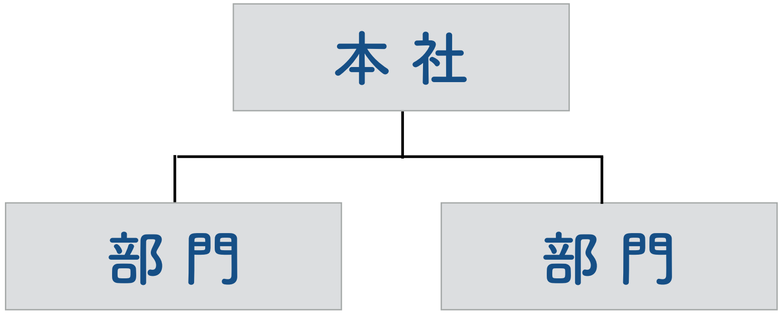
同質のネットワーク vs 異質のネットワーク



ソーシャルキャピタルでは、排他性の強い同質のネットワークを橋渡しする「異質のネットワーク」がより重要

©2019 Toru Saito

垂直型ネットワーク vs 水平型ネットワーク



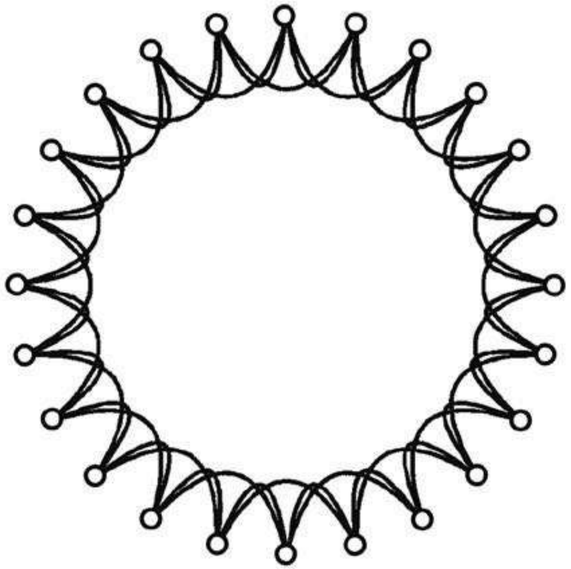
ソーシャルキャピタルでは、信頼や相互扶助を促進する
「水平型ネットワーク」がより重要

©2019 Toru Saito

ここで
現実の世界のつながりを
復習すると

©2019 Toru Saito

近隣のグループばかり。安心だけど、閉鎖的になる

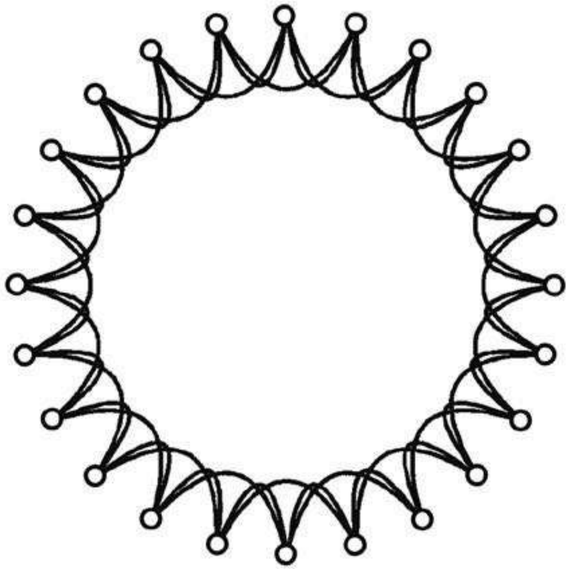


隣人5人とだけ
つながる世界

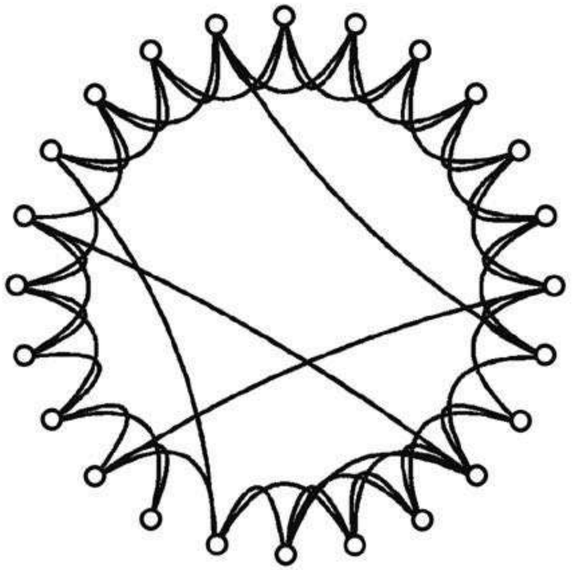
©2019 Toru Saito

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

一部の人が遠くとつながることで、人がつながりやすくなる



隣人5人とだけ
つながる世界

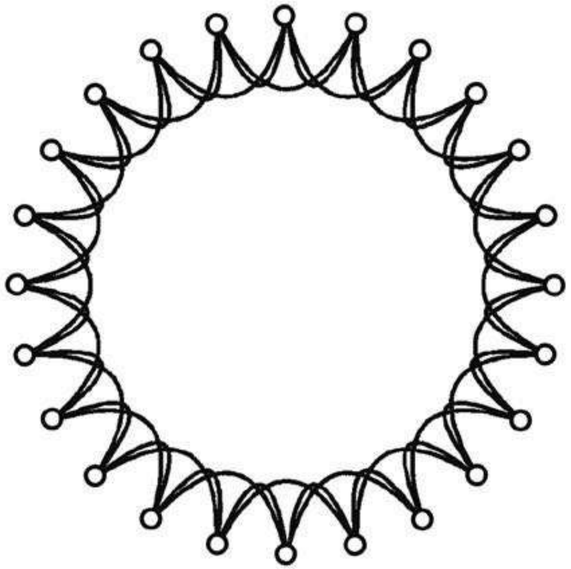


ややランダムに
つながる世界

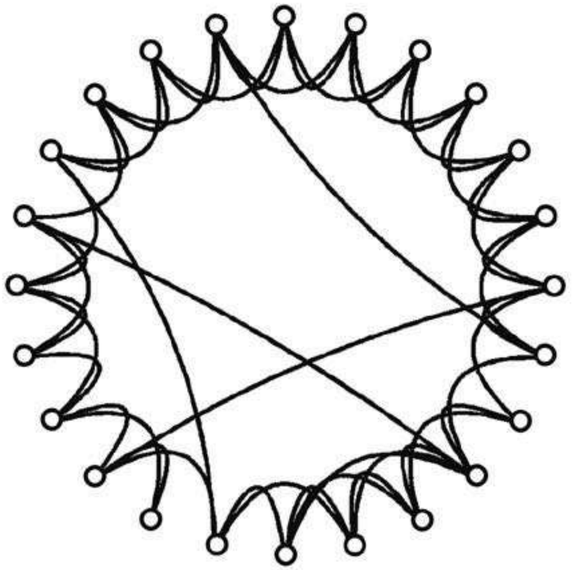
©2019 Toru Saito

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

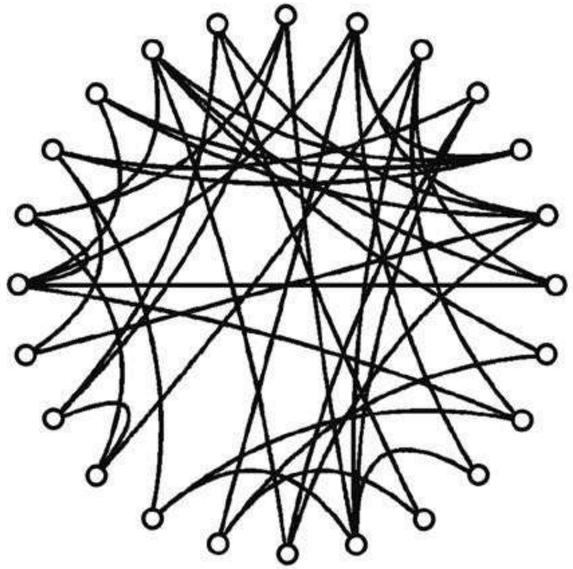
グループが失われ、安心な場がなくなる



隣人5人とだけ
つながる世界



ややランダムに
つながる世界



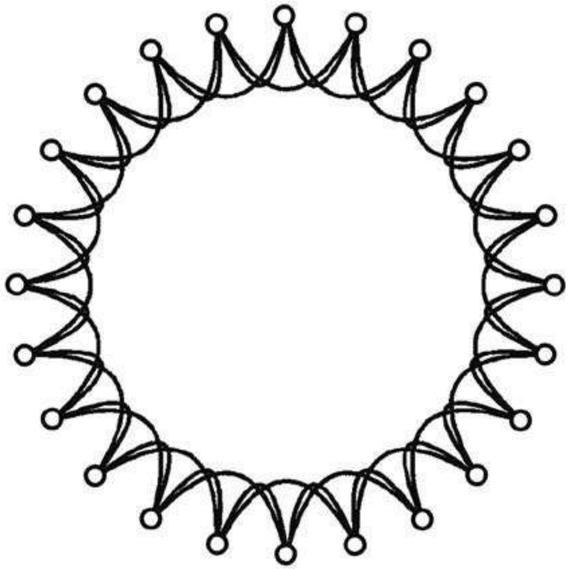
ランダムに
つながる世界

©2019 Toru Saito

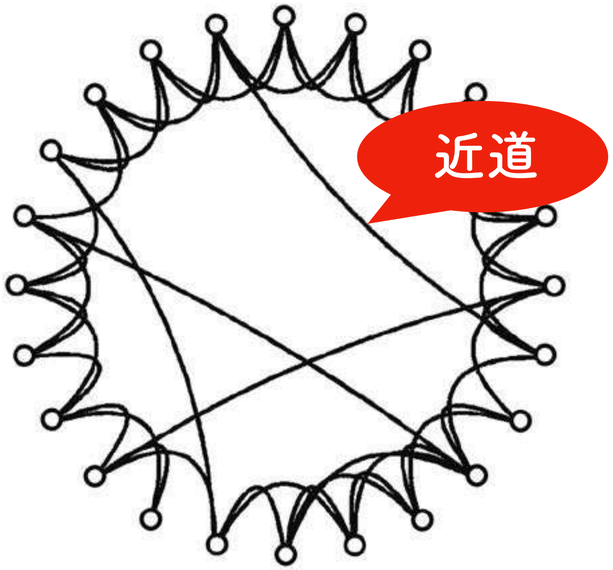
出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

現実の世界

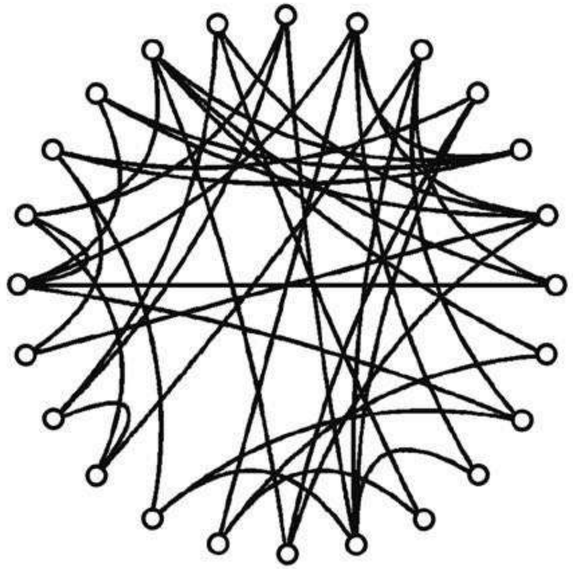
スモールワールド



隣人5人とだけ
つながる世界



ややランダムに
つながる世界



ランダムに
つながる世界

©2019 Toru Saito

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

強いネットワーク vs 弱いネットワーク

同質のネットワーク vs 異質のネットワーク

垂直型ネットワーク vs 水平型ネットワーク

前者は**自然発生的**につながる関係、後者は**意図的**につなげる関係

「弱く、異質で、水平的なネットワーク」を**意識して構築する**ことが大切

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「ネットワーク」に関して
学びや気づきを得たことを書いておこう
あとで写真とって活用してね

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

② 規範が生まれる

©2019 Toru Saito

ところで「規範」ってなんだろう？

©2019 Toru Saito

規範とは

ある社会や組織の中で、メンバーがある状況のもとに「何をなすべきか」あるいは「何をしてはいけないか」といった、共有している善悪の判断基準。

©2019 Toru Saito

何をしていい？何をしちゃだめ？

© 2018 Toru Saito

何をしていい？何をしちゃだめ？

© 2018 Toru Saito

何をしていい？何をしちゃだめ？

© 2018 Toru Saito

何をしていい？何をしちゃだめ？

© 2018 Toru Saito

組織が変わると、規範が異なる

© 2018 Toru Saito

規範とは

ある社会や組織の中で、メンバーがある状況のもとに「何をなすべきか」あるいは「何をしてはいけないか」といった、共有している善悪の判断基準。

「規範」は、社会学の術語として〈価値と規範〉というように「価値」と関連づけて説明されるのが通例である。その場合には、価値が「一般的な望ましさの基準」といった抽象度の高い言葉なのに対して、規範は「具体的に特定状況における基準」にかかわるものである。

→ 組織の共通価値（真善美など）を実現するための基準

©2019 Toru Saito

出典: 世界大百科事典（筆者が加筆・修正）

→ 組織の共通価値（真善美など）を実現するための基準

社会規範	論理規範（真）	「論理的に正しいから」
	道徳規範（善）	「倫理的に正しいから」
	芸術規範（美）	「審美的に正しいから」
	宗教規範（聖）	「宗教的に正しいから」
法規範	（法）	「法律的に正しいから」
市場規範	（金）	「損得勘定で正しいから」

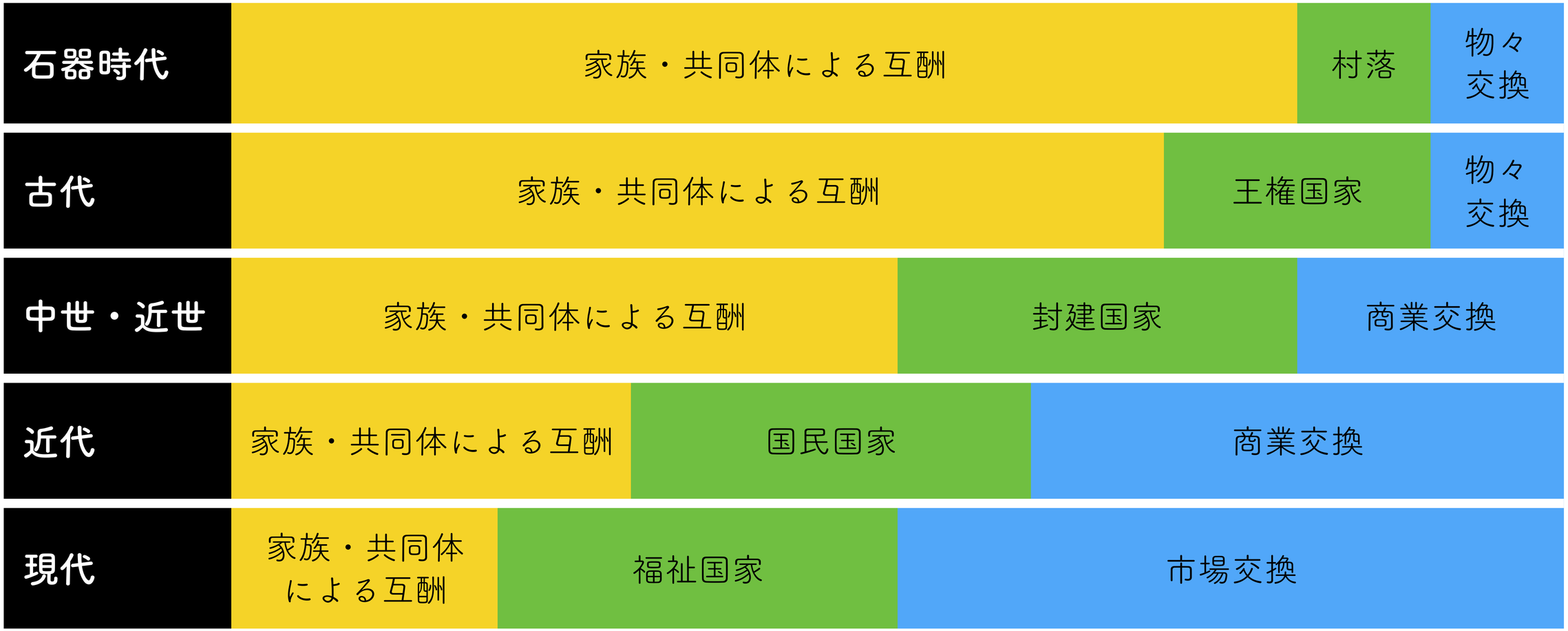
©2019 Toru Saito

出典: 世界大百科事典（筆者が加筆・修正）

規範はどうして生まれたんだろう？

©2019 Toru Saito

時代変遷とともに変わる社会の統合システム（生産と分配の仕組み）

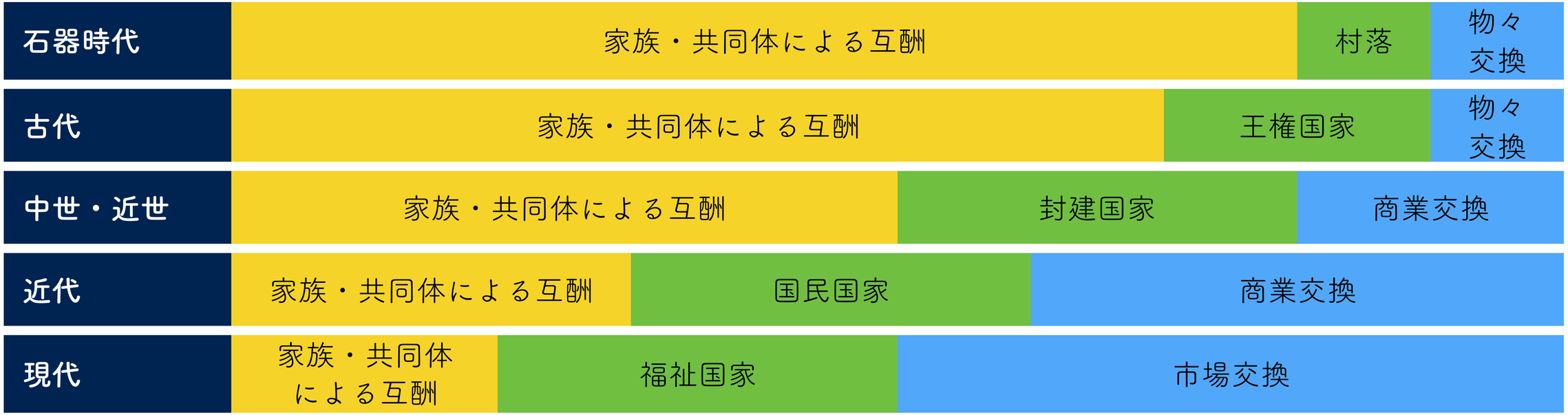


©2019 Toru Saito

参考：古田隆彦著「人口波動で未来を読む」

社会や組織を統合するための３つの行動原理

①**互酬**	個人間で、贈与や相互扶助	**社会規範**
②**再配分**	中央に集め、メンバーに配分	**法規範**
③**交換**	市場において、等価交換	**市場規範**



©2019 Toru Saito

参考: カール・ポランニーの経済人類学

地域での互酬、行政による再配分、市場交換

人が育ち、助けあう
「いい組織の土壌」となるのは
どの規範だろう？

©2019 Toru Saito

L

人が育ち、助けあう組織の土壌となるのは？

- お互いさまだからね。いい感じにしようよ
- 厳格に集めて、公平なルールつくって分配しよう
- 需要と供給のバランスみて、お金でやりとりしよう

©2019 Toru Saito

社会や組織を統合するための３つの行動原理

①**互酬**	個人間で、贈与や相互扶助	**社会規範**
②**再配分**	中央に集め、メンバーに配分	**法規範**
③**交換**	市場において、等価交換	**市場規範**

ソーシャルキャピタルで特に重要なのは「互酬性の規範」

「お互い様」の気持ちで、相互で贈与したり扶助する慣習

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「規範」に関して
学びや気づきを得たことを書いておこう
あとで写真とって活用してね

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

③ 信頼が生まれる

©2019 Toru Saito

「信頼」って大切だよね。
でも、それってどうしてだろう？

©2019 Toru Saito

D

まったく信頼できない友人と
一緒にプロジェクトをすることになった。
何が大変だろう。
信頼できる友人とするのとどう違う？
ペアトークしてみよう。

©2019 Toru Saito

経済学者ロナルド・コース(ノーベル経済学賞)が提唱して
経済学者オリバー・ウィリアムソン(ノーベル経済学賞)が発展させた

「取引コスト」という概念で
信頼の大切さは説明できます。

©2019 Toru Saito

例えば、あなたがあるアイデアを思いつき
「アプリを開発してくれる人」
を探したいと思った時は…

©2019 Toru Saito

L

アプリを開発したい時にかかる手間には
どういうものがあるだろう？

（匿名だから安心して、フリーに回答してね）

©2019 Toru Saito

探索コスト：安く高品質に開発できる人を探す手間
交渉コスト：価格や条件に関して交渉する手間
管理コスト：開発の進捗を管理・監視する手間

とかが必要だよね。これが「**取引コスト**」です。

©2019 Toru Saito

信頼は「取引コスト」を低減する効果がある。

特に長期的な取引においては
相手が裏切る機会が増えるので
「信頼」が大切になる。

結婚とか、そうだよね。

©2019 Toru Saito

「強い信頼関係」があると

探索コスト：彼に任せれば、最適なチームを組んでくれる
交渉コスト：彼は裏切らない。そのまま受け入れよう
管理コスト：彼は信頼できるから、管理はいらない

取引コストが最少になり、仕事がぐっと効率的に

©2019 Toru Saito

でも、マフィアの世界こそ
裏切りは厳禁だよね。

©2019 Toru Saito

南北格差を生んだマフィア文化

マフィア 血の掟（オルメタ）

独りで他組織のメンバーと会ってはいけない。
友の妻に手を出してはいけない。
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。
約束は絶対的に遵守しなければならない。
妻を尊重しなければならない。
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、
道徳心を持てない者とは、兄弟の契りを交わさない。

CC BY NC

出典：Alejandro Saez for Masia from Flickr　https://www.flickr.com/photos/kbzasoo/6400033747/

組織の土壌として大切なのは…

©2019 Toru Saito

「君を信頼してるのは…」

1. 一般的信頼 「人は信用できるから」
2. 特定化信頼 「君は仲間だから」

ソーシャルキャピタルの形成においてより重要なのは、
人々の広く自発的な協調行動を促進する「一般的な信頼」

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

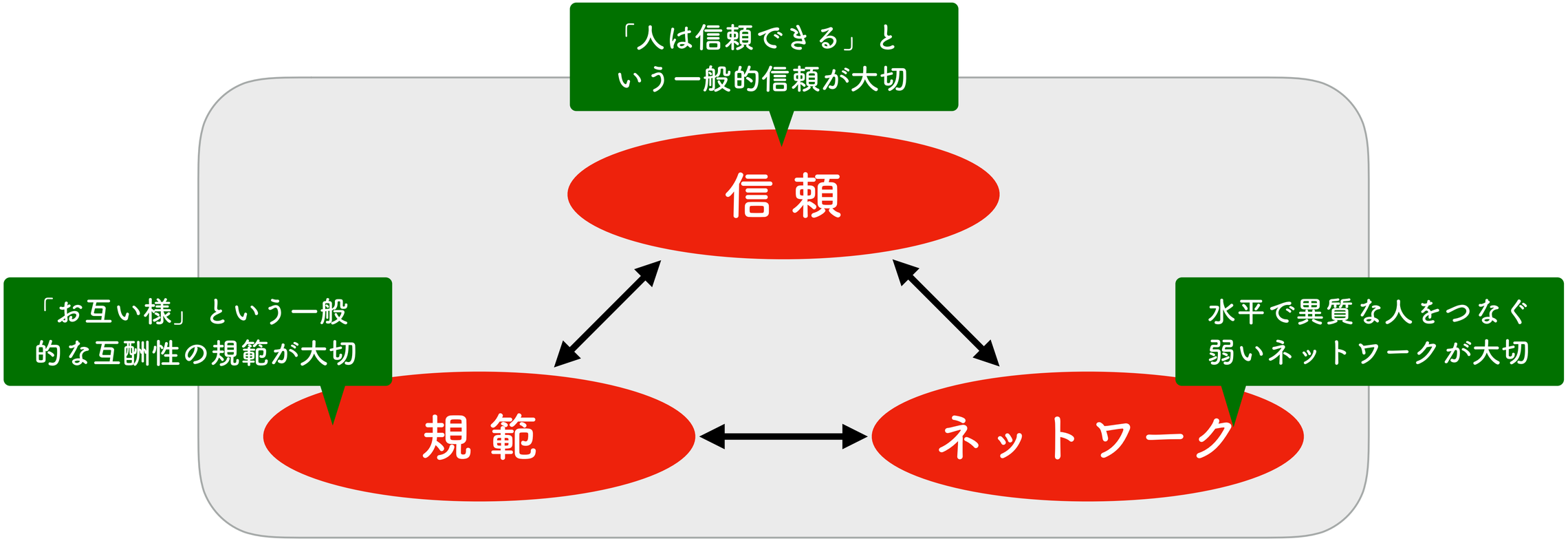
「信頼」に関して
学びや気づきを得たことを書いておこう
あとで写真とって活用してね

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

ふたつのソーシャルキャピタル

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）



人々の協調行動を活発にすることによって
社会の効率性を高めることのできる社会組織の特徴

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

イタリアにおける「ソーシャルキャピタル」の格差

長年の政治的脆弱さゆえに、南部では非公式集団の権力的地位をもたらした。シチリア出身のマフィアである。彼らの影響で、住民が有力者に依存し、
自分から積極的に社会に参加しない風土となっている。コネで就職が決まり、陳情や個人的な関係で意思決定がひっくり返る社会は発展しないのだ。

イタリア北部

- 平等主義的政治関係
- 活動的で公共心が豊かな市民
- 信頼と協調に富む社会構造

VS

イタリア南部

- 垂直的階層的な政治関係
- 分断され孤立化された社会生活
- 信頼を欠いた文化

©2019 Toru Saito

参考：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

ソーシャルキャピタルには２つのタイプがある

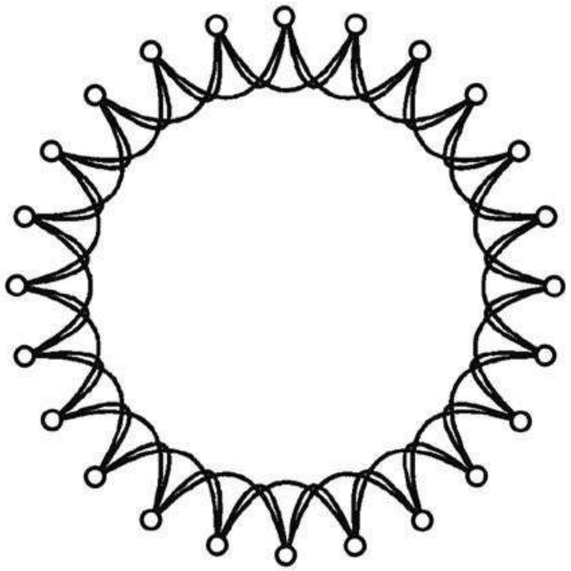
	ボンディング型（結合型）	ブリッジング型（橋渡し型）
形式	垂直	水平
強度	強い	弱い
性質	同質	異質
志向	内部志向（会員の利益）	外部志向（公共の利益）
形態	フォーマル	インフォーマル

ソーシャルキャピタルの形成においてより重要なのは
一般的信頼や互酬性が醸成される「ブリッジング型」

©2019 Toru Saito

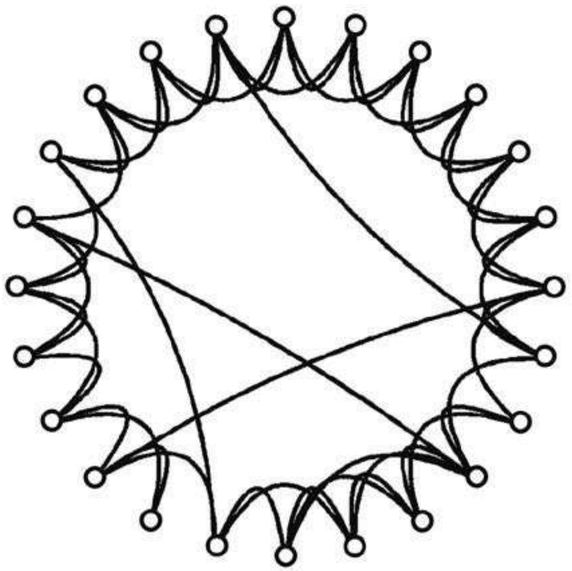
(参考) ワッツとストロガッツのスモール・ワールド・モデル

純粋なボンディング



隣人5人で
つながる世界

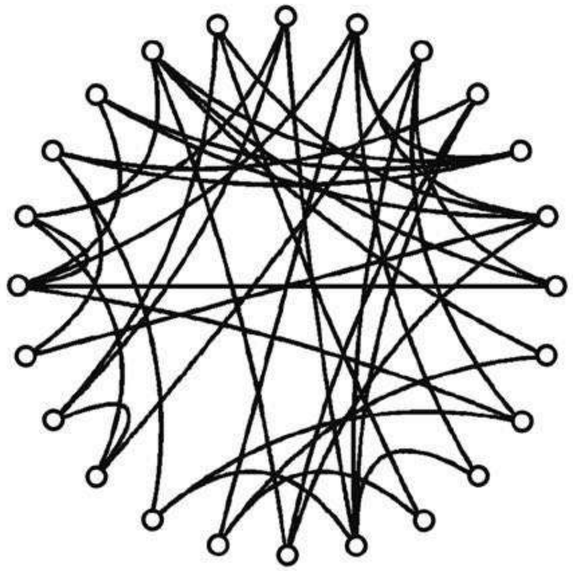
ミックス型



ややランダムに
つながる世界

一番よさそう！

純粋なブリッジング



ランダムに
つながる世界

©2019 Toru Saito

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

ソーシャルキャピタルは、他の資本と同様に生産的で、**それがなければ達成できないような一定の目標を達成しうる**ものだ。例えば、メンバーが信頼できることを明示し、お互いを広く信頼している集団は、そうでない集団の何倍も多くのことを達成できよう。

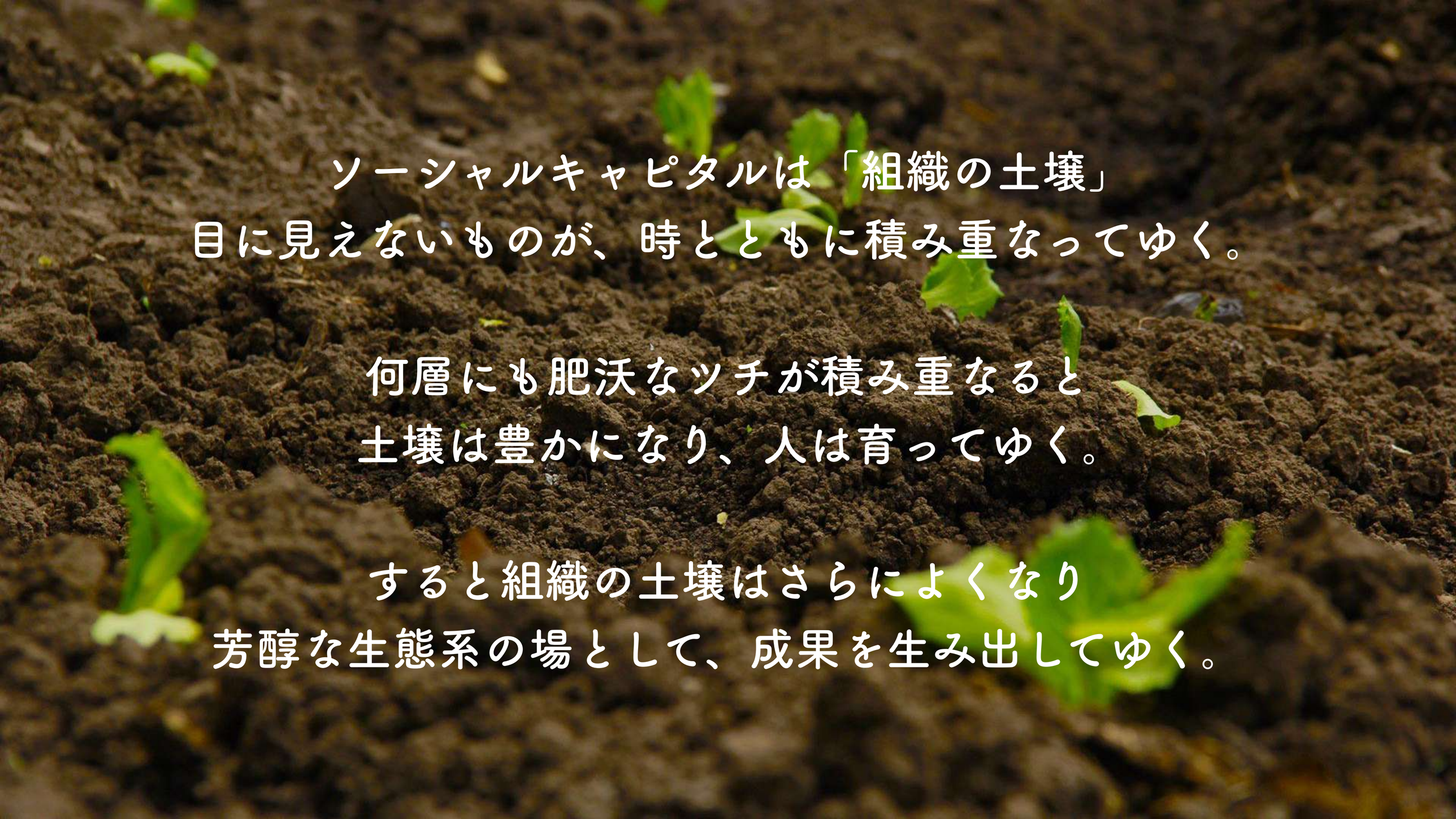
農民が、**干し草を束ねるのに協力したり、農機具を広く貸し借りしあったり**。このような農村共同体では、農民一人あたりは農機具や設備の形の物的資本が少なくとも、ソーシャルキャピタルのおかげで自分たちの仕事をやり終えることができるのだ。(中略)

このような協力が得られやすいのは、互酬性の規範や市民的積極参加ネットワークといった形態での**ソーシャルキャピタルを相当に蓄積してきた共同体**である。(中略)

信頼、社会規範、ネットワークといったソーシャルキャピタルは、使うと増え、使わないと減る。二人がお互いを信頼すればするほど、両者の相互信頼は深くなる。逆に**根強い不信を経験を通じて弱めるのは至難の業**である。不振には自己成就してしまう力があるからだ。**ソーシャルキャピタルの創造と破壊は、好循環と悪循環によって特徴づけられる**だろう。

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」(一部、筆者が要約・加筆)



ソーシャルキャピタルは「組織の土壌」
目に見えないものが、時とともに積み重なってゆく。

何層にも肥沃なツチが積み重なると
土壌は豊かになり、人は育ってゆく。

すると組織の土壌はさらによくなり
芳醇な生態系の場として、成果を生み出してゆく。

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科	□営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年	□3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前		

学び

今日の講義を通じて
学びや気づきを得たことを書いておこう
あとで写真とって活用してね

自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ