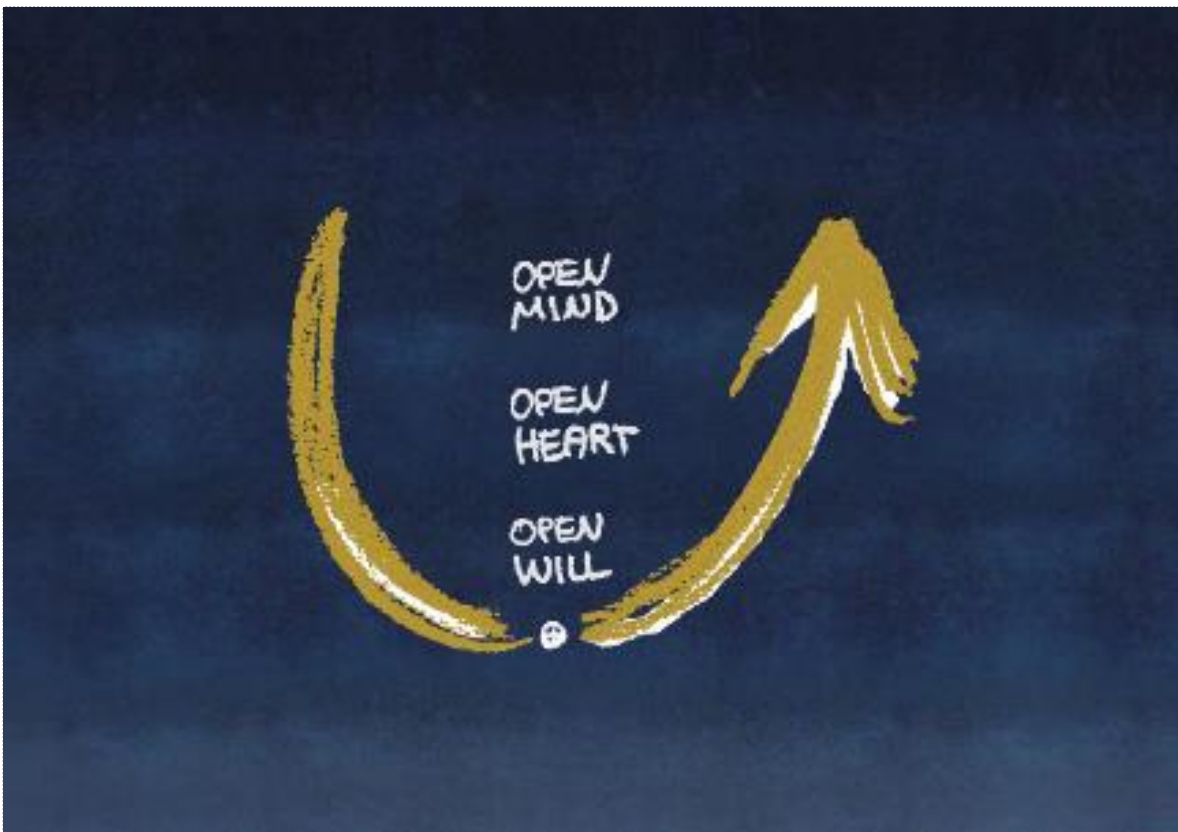


## C. オッター・シャーマー

# 今の時代の盲点を考察する

オッター・シャーマーの新著『U理論:出現する未来からのリーダーシップ』の要約  
有限会社チェンジ・エージェント訳



社会テクノロジー「プレゼンシング」

オットー・シャーマーは、近著『Theory U: Leading from the Future as It Emerges（仮訳「U理論：出現する未来からのリーダーシップ」）』（組織学習協会(SoL)、米国マサチューセッツ州ケンブリッジ、2007年）の中で、シャーマーが「プレゼンシング」と呼ぶ概念に基づき、Uプロセスの理論と実践を紹介している。「プレゼンス(存在)」と「センシング(感じる)」を組み合わせた「プレゼンシング」という言葉は、個人やグループが、自分たちの機能する根源の「内面の空間」を変容できるように、意識の高まった状態を意味する。その変容が起こると、人々は、出現したがっていると感知した、未来の可能性という空間から思考し始める。シャーマーによれば、その変容を円滑に進められることこそが、現代のリーダーシップの真髄となる。この要約の最後に、数多くのステークホルダーや企業のイノベーターによって、どのようにU理論が用いられているか、また、どのようにプレゼンシング・インスティテュートに参画できるか、の情報をより詳細に網羅した。

### 私たちの集団的な能力を開発する

今私たちは、多くの組織の失敗から、全体として誰も望まない結果を生み出す時代を生きている。気候変動、AIDS、飢餓、貧困、暴力、テロ、そして、私たちの社会的・経済的・環境的・精神的な幸福の土台である地域社会、自然、生命の破壊。より意識して、かつ意図をもって戦略的に問題に対処するために、今の時代が求めているのは新たな気づきと集団によるリーダーシップ能力である。そのような能力を開発することで、可能性に満ちた未来を創り出すことができるだろう。

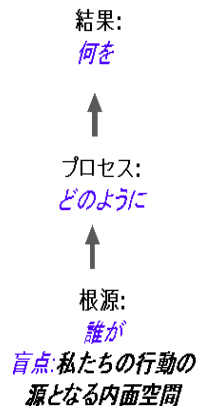
### 盲点に光を当てる

現代の多くの問題解決を図る私たちの試みは、なぜこれほどまでに失敗ばかりするのだろうか？ なぜ私たちは今、これほど多くの苦境から抜け出せずにいるのだろうか？ 私たちが集団としての失敗する原因は、リーダーシップや革新的な変化の、より奥深くにある様相が見えていないことにある。この「盲点」は、私たちの集団としてのリーダーシップにおいてだけではなく、日常の社会的相互関係の中にも存在する。私たちには、効果的なリーダーシップと社会的行為が生まれる源泉が見えていないのだ。

私たちは、リーダーたちが何をどのように行うかについては、よく理解している。だが、その内なる空間、つまりリーダーたちの行動の

源についてはほとんど理解していない。リーダーシップが成功するか否かは、いかなる状況においても、リーダーたちがその状況に持ち込む注意や意思の質次第なのである。二人のリーダーが、同じ状況で、同じことを行ったとしても、行動の源となる各々の心の内面の空間の違いから、まったく異なる結果をもたらさう。リーダーの内面空間の本質は、私たちにとって謎に包まれている。しかし、スポーツ選手の心の内面の様相についてなら、私たちは多少なりとも知識がある。スポーツ選手が大会に向けて準備する際、選手の考え方やイメージにどのようなことが起こるかの研究が行われてきたからだ。この知識から、いわゆる「内から外へ」の働きかけによって、スポーツの成績を向上させるために組み立てられたさまざまな実践が生み出されている。だが、経営や、革新的な変化を起こすリーダーシップの分野では、こういった内面空間の様相についてはほとんど知られておらず、内から外に働きかけによって経営の成果を向上させるための手法が適用されることもほとんどない。ある意味、このような知識の欠如が、リーダーシップや経営に関する私たちのアプローチの「盲点」と言える。

リーダーシップの目に見えない部分の様相が私たちの根源であるにもかかわらず、私たちはそれをほとんど理解していない。



**図1. リーダーの仕事に関する3つの視点:**  
リーダーシップの根源は、目に見えないことが多く、社会的現実の形成や革新的な変化のプロセスにおいて「盲点」として機能することが多い。

### 速度を緩めて理解する

根本的に、リーダーシップとは、個人やグループが状況に対してどのように注意を払い、そしてどのように対応するかを決定し、転換することである。問題なのは、大半のリーダーが、自分たちが組織で用いている注意の構造的習慣を、変えるどころか、認識すらできていないことだ。

どんな企業風土においても、注意の習慣を認識できるようになるには、とりわけ「聞く」ことの特異な技術が必要になってくる。私は、10年以上にわたって組織内の人々のやりとりを観察した結果、「聞く」という行為には4つのタイプがあることに気づいた。

### 聞き方1: ダウンロードする

「ああ、そのことならもうわかっているさ。」

私はこのタイプの聞き方を「ダウンロード」と呼んでいる。習慣的な判断を再確認する聞き方だ。すべてのできごとが、すでに自分の知っていることを確認している場合、それはダウンロードして聞いているのだ。

### 聞き方2: 事実に基づく

「あっ、あれを見て！」

このようなタイプの聞き方は、事実に基づくか、または対象に着目した聞き方だ。事実や、新しいデータ、今までの知識と整合しないデータに注意を払うことによって聞いているのである。判断をめぐる自分の内なる声に耳を貸さず、自分のすぐ目の前の声に耳を傾ける。すでに自分が知っていることと異なるものに焦点を当てる。事実に基づく聞き方は、すぐれた科学の基本である。データに語らせているのだ。質問をし、そしてそれに対する答えに、注意深く関心をもつのである。

### 聞き方3: 感情移入する

「うん、そうだね。きみの気持ち、すごくよくわかるよ！」

このように深いレベルで相手を聞くのは、感情移入した聞き方である。真の対話を行い、注意深く関心を寄せると、そもそも聞くことの根源の場所で起こる重大な変化に気づく。私たちは、ものごとや人や事実という客体的世界（「その世界」）を見つめる段階から、生きて進化する自身（「あなたの世界」）の話に耳を傾ける段階へと移行する。私たちが「気持ちはよくわかる」と言うとき、頭で抽象的に知ることを強調しがちだ。しかし、私たちが、他者がどう感じているかを本当に「感じる」ためには、心を開かなければならない。開かれた心だけが、私たちに、内面から他者と直接結びつく感情移入の力を与えてくれる。そうすることで、私たちは関係性の新たな領域に入りながら、深遠な変化を感じとる。自分自身の立場を忘れ、他の誰かの目を通すと世界はどのように見えるかが見え始めるのだ。

#### 聞き方4:生成する

「自分が経験していることをことばで言い表せない。私の存在全体がスローモーションのようだ。私は今までになく静かで、ここに存在して、真の自分を感じている。自分を超える大きな存在とつながっているのだ」。

このタイプの聞き方は、現在の領域を超えて進展し、私たちをさらに深い出現の世界へと結びつける。私はこのレベルの聞き方を「生成的な聞き方」と呼ぶ。つまり未来の可能性という、出現しつつある領域から聞くことである。このレベルで聞くには、私たちは自分の開かれた心にアクセスするだけでなく、自分の開かれた”意志”——出現するかもしれない未来の最高の可能性とつながる能力——にアクセスする必要がある。私たちはもはや外側にある何かを探しはしない。もう目の前の誰かに共感するわけでもない。私たちはすっかり別の状態になっている。この経験の感覚にいちばん近い言葉はおそらく、「聖餐」または「恩寵」であろう。

レベル1の聞き方(ダウンロード)から行動を起こすとき、会話は、すでに知っていることを”再確認する”ものになる。自己の考え方の習慣を再確認するのだ。「ほら、あの人ときたらまただ！」というように。レベル2の聞き方(事実に基づく聞き方)から行動を起こすとき、すでに知っていることを”反証し”、そこにある新しいことに気づく。「おや、今日はこれがものすごくちがって見えるぞ！」という感じだ。レベル3の聞き方(感情移入した聞き方)から行動を起こすことにすると、ものの見方の”視座が変わり”、他者の目を通して状況を見るようになる。「いやはや、今ならきみがこのことをどう感じているか本当によくわかる。感じることもできるよ」と。そして最後に、レベル4の聞き方(生成的な聞き方)から行動を起こすことを選ぶと、会話が終わる頃には、その会話を

始めたときの自分とは別人であることに気づく。未来の最善の可能性と最高の自己について知る、あなた自身を知ることによって、深い根源へとつながる、微妙ながら深遠な変化を経験するのだ。

#### 深い注意と意識

注意と意識の深まった状態は、一流スポーツ選手たちの間でよく知られている。たとえば、史上最強のバスケットボール・チーム(13年間に11回優勝したボストン・セルティックス)の中心的選手だったビル・ラッセルは、この領域でプレーするという経験について、次のように述べている。

「セルティックスの試合は、時としてもものすごい熱気を帯びて、体や精神のレベルのゲームを通り越して、マジックみたいになった。その感覚は言葉にするのが難しく、現役の間にそれを語ることはまったくなかった。ひとたびその状態になると、私は自分のプレーが新たなレベルに昇華するのを感じた。いつも起こるわけではないし、続くのは5分から10分間、あるいはもう少し長いくらいだ。3つ、4つのプレーくらいではその状態にはならない。その感覚は、私やセルティックスのチームメイトだけでなく、相手チームの選手や審判までも包みこんだ。

その特別なレベルに達すると、あらゆる不思議なことが起こった。試合は白熱した競り合いとなったが、それでも私はどういうわけか競争心を感じなかった。そのこと自体が奇跡だ。私は最大限の力を出し、体を酷使し、肺が飛び出るかと思うほど息を切らせて走ったが、決して痛みは感じなかった。試合はものすごい速さで動き、一つひとつのフェイントやカット、パスがあつと驚くようなプレーになったが、それでも私はどんなプレーにも驚くことはなかった。まるでスローモーションで動いているよう

な感じなのだ。その状態が続いている間は、次のプレーがどのような展開になるか、次のシュートがどこから出るかが、ほとんど直感的にわかった。相手チームがボールをインバウンズに入れる前でも、私にはそうなるということを鋭く感じる事ができたので、チームメイトに「そこに来るぞ！」と叫びたいと思ったものだ——ただ、もしそう叫んだら、すべてが変わってしまうことがわかっていて。私の予感はずの的中し、そんな時の私はいつも、すべてのセルティックスの選手はもちろん、相手チームの選手のことまでわかったし、彼らもみな私のことをわかっていると感じた。選手生活の間に、感動したり喜びを感じたりしたことは何度もあったが、背中にゾクゾクする感覚が走るのを感じたのは、こういった瞬間だった。

……この特別なレベルで試合が終わったことが5回か10回かあったが、そのときの私には、文字通り、試合の勝敗はどっちでもよかった。もし負けたとしても、私は空を飛ぶ鷹のように高く自由だった」  
(ウィリアム・F・ラッセル著、『*Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*』、1979年)

ラッセルの描写によると、プレーが通常の状態から最高点へと向かうとき、時間の進み

方は遅くなり、空間が広がり、コート全景を認知し、選手間の境界が——相手チームの選手との間にさえ——なくなる、という経験をする(図2の、領域1と2から領域3と4への動きを参照)。

世界中の一流スポーツ選手やチャンピオン・チームが、最高のパフォーマンスの段階へと向かう洗練されたテクニックの獲得に取り組みはじめて、ラッセルが語るような経験が起りやすい状態を作り出している。その一方で、ほとんどの企業のリーダーたちは、このようなテクニックをもたずに行動している。実際のところ、このようなテクニックがあるということすらまったく気づいていないのだ。

効果的なリーダーになるためには、私たちはまず、自分の行動の元になっている領域、つまり内面の空間を理解しなければならない。U理論では、このような「注意の領域構造」を4つに分け、そのうちにどの領域構造にあるかによって、4つの異なる行動様式が生み出される。これらの異なる空間構造が、私たちの聞き方に影響を与えるだけでなく、グループのメンバーがどのように互いに意思の疎通を図るか、そして、組織がどのように彼らの力の構造を形成するかということにも影響を与える(図2)。



領域	マイクロ(小)	メソ(中)	マクロ(大)	ムンド(世界)
注意の構造	考える (個人)	会話する (グループ)	構造化する (組織)	生態系と協調する (全地球的システム)
領域1: 従来の「自分」の 世界を元に行動 する	聞き方レベル1: 思考の習慣をダ ウンロードする	ダウンロード: 傷つけないように 話す 礼儀正しい ルールの再現	集権化: マシンのような 官僚機構	階層: 中央での計画
領域2: 現在の「それ」の 世界を元に行動 する	聞き方レベル2: 事実に基づき、 対象に焦点を当 てる	議論: 突っ込んで話す ルールを明らか にする	分散化: 事業部制	市場: 競争
領域3: 現在の「あなた」 の世界を元に行 動する	聞き方レベル3: 感情移入する聞 き方	会話: 質問する ルールを省察す る	ネットワーク化: 関係性	ダイアログ: 相互に調整
領域4: 出現したがって いる、未来の最 善の可能性を元 に行動する	聞き方レベル4: 生成的な聞き方	プレゼンシング: 集団的な創造・ 流れ ルールを生み出 す	生態系: 「場」	集団的なプレゼ ンス: 出現する「全体」 から見る

図2. 注意の構造が社会的出現の道筋を決定する:

私たちの時代の主要な課題に対処するためには、領域1や2を元に行動を起こすのではなく、全システムのレベルでの行動を領域3や4のレベルまで高めていく必要がある。

図2の4つの列は、人々が通常自明の前提としている社会的領域の4つの基本的なメタ・プロセスを表している。

- ・ 考える(個人)
- ・ 会話する(グループ)
- ・ 構造化する(組織)
- ・ 生態系と協調する(全地球的なシステム)

アルバート・アインシュタインが、「問題を生み出したのと同じレベルの意識では、その問題を解決することはできない」と言ったことはよく知られている。おおむね19世紀や20世紀の現実を反映した「反応」型のメンタルモデル(領域1と領域2)をもって21世紀の私たちの課題に対処しても、欲求不満や皮肉、怒りを高めるばかりである。4つのメタ・プロセスのすべてにわたって、深く生成的な根源から対応

することを学ぶ必要がある。

要約すると、状況に対する私たちの注意の払い方が、個人であっても集団であっても、そのシステムのとる道筋と、それがどのように出現するかを決定する(図2)。4つのレベルすべて——個人、グループ、組織、全地球——において、受身の対応をして症状レベルに緊急処置を施すこと(領域1と2)から、全体の根源的問題に対処する生成的な対応(領域3と4)に移行することが、私たちの時代におけるリーダーシップの課題として最も重要である。

#### U: 1つのプロセス、5つの動き

反応的な領域1または2から、生成的な領域3または4へと移行するためには、私たちは「旅」に出なければならない。150人の実務家と思想的リーダーを対象にした、重大な革新と変化に関するインタビュープロジェクトの中

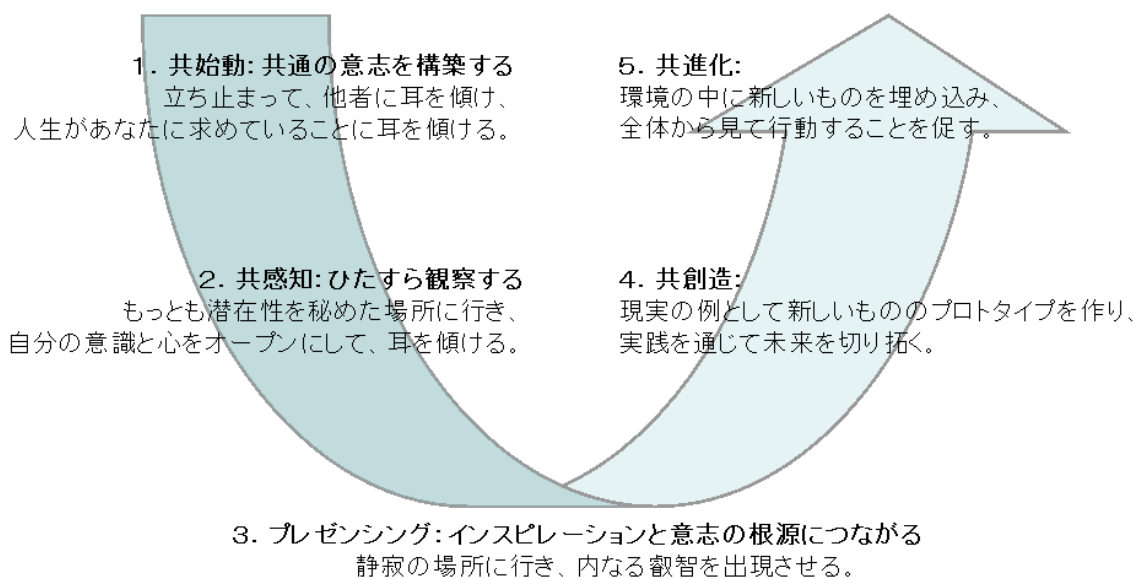
で、多くの実務家が、この旅のさまざまな中核的要素について説明してくれた。とりわけ親しみやすい言葉でそれを説明してくれたのが、サンタフェ研究所の経済学グループを創設し、そのリーダーを務めるブライアン・アーサーであった。ジョセフ・ジャウオースキーと私が訪問したとき、アーサーは、認知には基本的に異なる2つの源があると説明してくれた。ひとつは、既存の枠組みを当てはめること(ダウンロード)であり、もうひとつは、人の内なる叡智に近づくことだ。科学やビジネス、社会における真の革新は、すべて後者に基づき、日常的に行われているダウンロードのような認知からは革新は生まれない。そこで私たちはアーサーにこう質問した。「どのように内なる叡智を得ることができるのですか？ もしも私が、組織として、あるいは個人として、その方法を学びたいと思ったら、何をしなくてはいけないのでしょうか？」アーサーは答えの中で、私たちに、一連の3つの中核となる動作を紹介してくれた。

ひとつめの動作は、「ひたすら観察する」とだと言った。つまり、ダウンロードするのをやめ、聞き始めること。習慣的な行動作法をやめて、最も可能性の高い場所、つまり私たちが対処している状況に最も重要となる場所にどっぷりと浸ることである。

2つめの動作を、ブライアン・アーサーは「一步下がってじっくり考える：内なる叡智を出現させる」と呼んだ。知が表面に浮かび上がってくる、内なる静寂の場所に行くのである。「ひたすら観察する」間に私たちが学んだすべてに耳を傾け、出現したがつているものに注意を払う。私たち自身の役割と旅についてとくに注意を払う。

ブライアン・アーサーによれば、3つめの動きは、「その瞬間に行動する」ことである。つまり、行為によって未来を探るために、新しいことのプロトタイプ(原型)を作り出すことだ。実地テストや実験を可能にする、未来の小さな滑走路を創り出すのである。

このプロセス全体——ひたすら観察する、静寂と知の根源に近づく、その瞬間に行動する——を、私はUプロセスと呼ぶようになった。U字型の旅として描き、理解することができるからである。実際には、U字型の旅には通常、さらに2つの動作が必要となる。共通の基盤を構築する初期の段階(共始動)と、実際の結果を見直し、持続し、さらに進歩させることに重点を置く最終段階(共進化)である。U字型の旅の5つの動きは、図3のように描き表される。



**図3. 5つの動作による1つのプロセスとしてのU:**

領域1または2から領域3または4の行動に移行するためには、私たちはまず、その世界や内側から出現する内なる叡智の場所と親密につながり、その後、実践を通じて未来を発見することで、新しいことを生み出す。

**1. 共始動: 共通の意志を構築する。立ち止まって、他者に耳を傾け、人生があなたに求めていることに耳を傾ける。**

各プロジェクトの初めには、まず一人または数人の主要メンバーが、自分たちや自分たちのコミュニティにとって大事な問題を何とかしたいという意図をもって集まる。彼らが団結して中核グループを形成すると、目的、参加してもらいたい人々、利用するプロセスをめぐって、共通の意志を整える。そのような中核グループを作るのは、深い傾聴——生き方が自分や他者に求めていることに耳を傾けるプロセスである。

**2. 共感知: ひたすら観察する。もっとも潜在性を秘めた場所に行き、自分の意識と心をオープンにして、耳を傾ける。**

転換的な変化を阻害するのは、ビジョンの欠如でもアイデアの欠乏でもなく、感知(セン

ス)できないこと——つまり、深く、鋭く、グループで一緒に見るのができないことだ。グループのメンバーが、そろって深く、明確に見ることができれば、グループ全体としての潜在可能性に気づく——まるで、新たな集団としての「眼」が開かれたかのように。ゲートはそのことを雄弁に語る。「どんなものでも、じっと見ていると、私たちの中にある新たな感覚器を解き放つ」

認知科学者の故フランシスコ・ヴァレラはかつて私に、生まれたばかりでまだ目の開かない子猫を使った実験の話をしてくれた。2匹の子猫を対として、1匹の猫をもう一匹の猫の背中に載せて、下の猫だけが動けるようにした。両方の子猫が同じ空間的動きをするのだが、足を動かしているのはいつも下の猫だった。この実験の結果、下の猫は正常に視覚を身につけたが、上の猫は正常ではなかった。視



覚の発達是不十分かつ遅れていたのだ。この実験から、見る能力は生物全体の活動によって発達するということがわかる。

知識経営、戦略、革新、学習を進めるにあたって、私たちは上に載っている子猫のようなものだ。足の動作を、専門家やコンサルタント、教師に外注し、世界がどのように機能するかを教えてもらっている。単純な問題であれば、これは適切なやり方かもしれない。だが、革新に携わっているのであれば、上の猫のやり方はまったく機能しない。真のイノベーターなら誰であっても、けして外注に出さないのが、感覚だ。革新を実行する際には、私たちは自ら現場に赴き、人々と話をし、課題が展開するにつれてそれに絶えず離れないようにしなければならない。現場の状況と直接つながっていなければ、効果的な見方も行動も身につけることはできないのだ。

私たちの組織や社会に最も欠けているものは、このように深く見ること——感じること——を集団として、そして垣根を越えて行うための一連の行動作法である。感じる事ができれば、そのグループ全体が、出現しつつある機会と、問題となっている重要なシステムの力学を見ることができるのである。

### 3. プレゼンシング: インスピレーションと共通の意志の源につながる。静寂の場所に行き、内なる叡智を出現させる。

Uの底を打つときには、Uの旅をする個人やグループは、絶対に不可欠なもの以外すべてを「手放す」ことを必要とする闘にたどりつく。いろいろな意味で、この闘は、古代エルサレムで「針」と呼ばれた門のようなものだ。この門はとても狭いため、荷物をいっぱい積んだラクダがここに来たときには、荷主はラクダからすべての荷物を降ろさなければこの門を通り抜けることができなかつた——これが由来となって、新約聖書の「金持ちが神の国に入るより、ラクダが針の穴を通るほうが簡単

だ」という言葉が生まれた。

自分自身の不可欠でない側面を振り払う（「手放す」）と同時に、私たちはまた、起こりうる最高の未来の自分という新たな側面に対して、自分の心を開く（「迎え入れる」）。プレゼンシングの本質は、新しいものの迎え入れ、古いものを変容させる体験にある。グループがひとたびこの闘値を越えると、すべてのことが変わるのだ。メンバーそれぞれとグループ全体が、活力に満ちて、未来の可能性を意識して行動をし始める。そして多くの場合、このグループが、彼らの感じとる出現したがっている未来を、意図をもって実現させる役割を担い始める。

### 4. 共創造: 現実の例として新しいもののプロトタイプを作り、実践を通じて未来を切り拓く。

私は、技術者や科学者、経営者、経済学者としての教育を受けた人たち（私自身もそうであるが）とともに仕事をすることが多い。だが革新ということに関していえば、私たちは皆、間違つた教育を受けてきた。私たちが受けたあらゆる教育や訓練には、重要なスキルがひとつ欠けている。それは、プロトタイプ作りの技と実践である。これは、デザイナーになる際に学ぶものだ。デザイナーは、他の職業の人たちが社会化され習慣としているやり方と正反対のことを学ぶ。

私は、ドイツの博士課程の学生時代、初めて美術大学を訪れたときのことを今でもおぼえている。私は、美学と経営についての本を出版していたので、ベルリン美術アカデミーでデザインを教えていたニック・ロエリヒト教授が、ワークショップの共同講師として私を招いてくれたのだ。ワークショップの前の晩、私はロエリヒト教授のロフトアパートに招待され、教授とその親しい仲間たちとはじめて会った。私はそのグループに会って、有名なデザイナーが自分のアパートにどのようなインテリアを施しているのか、見たくてたまらなかつた。しかし、

アパートに着いたとき、私は愕然とした。部屋は広々としたきれいなものだった——が、ほとんど空っぽだったのだ。片隅にあるとても小さなキッチンには、流し台とエスプレッソ・マシン、カップが2〜3個、それに調理台のようなテーブルが1つあった。だが、食器棚はない。食器洗い機もない。リビングにはテーブルもなければ、イスもない。ソファもない。ただ、クッションが2つ、3つ、その上に座れるように置いてあるだけであった。

その日は、すばらしい夜となった。そして後になって、あのガランとしたアパートは、ロエリヒ教授のプロトタイプ作りのアプローチを反映したものだと知った。たとえば、教授がアカデミーの学部長室の原型となるインテリアデザインを行ったときには、すべての家具を運び出し、そこで何が起こるかを観察した。それからロエリヒ教授と学生たちは、学部長が開くミーティングなど、学部長の実際のニーズに応じて、その部屋に必要なものや家具をすぐに揃えた。プロトタイプ作りには、まずすべてのものを空っぽにする必要がある（「手放す」）。それから、本当に必要なものを決め（「迎え入れる」）、そして、それらの実際のニーズへのプロトタイプの解決策をその場で提供する。そして、次に何が起こるかについて、観察し、適応するのだ。

これは私にとってすばらしい勉強になった。「これはすごい！この有名なデザイン学の教授の部屋が空っぽなのだとしたら、最高峰のビジネススクールや有名な経営のグールーたちも、機能不全の官僚主義をすべて排除して、同じくらい簡素な組織設計を創り出せないはずはない」と思ったのである。

翌日、私たちは午後1時ごろワークショップを開始した。課題は、地域経済と世界経済をカジ取りするための、今の方法と代替案のすべてを網羅するゲーム盤を作り上げることだった。ずいぶん大がかりなデザイン課題だ

など私は思った。ところが、私は、ロエリヒ教授が次に発した言葉を聞いて引っくり返りそうになった。「いいですね。ではチームに分かれて。午後5時になったら、各チームに最初のプロトタイプを発表してもらいます」。私は啞然とした。私が専門としている経済学や経営学の世界だったら、このようなデザインの課題に対しては、こんなふうには反応するだろう。「まず、対象が大きすぎるので、問題を絞り込む必要があります。次に、問題を絞り込んだら、1年ぐらいかけて、そのテーマに関して起こったことすべてについてじっくり検討します。そうしたら、その要点をまとめあげ、今度どうすべきかについて提案を打ち出すとよいでしょう」。それなのに、4時間で1つのプロトタイプを見つけ出すだって？ 私の受けた専門教育からいって、このやり方には深さと方法論が欠如している、と強く思った。だが、私にわかっていなかったのは、4時間以内に1つのプロトタイプを見つけ出すということこそが方法論だということだった。従来の方法が、分析的に洞察し、それからデザインの青写真を描き、それを作り上げるというやり方であるのに対し、プロトタイプ作りの方法は異なるかたちで機能する。まず問いを明らかにし、それから観察し、そして、さらに観察するためにプロトタイプを作り上げ、そして適応する、そして、、、といった具合に進めるのだ。

つまり、プロトタイプは、分析の次にくるものではない。プロトタイプとは、分析し、熟考してつくるのではなく、むしろ実践することによって未来を探る、感知と発見のプロセスの一部なのだ。これはひじょうに単純なポイントである——しかし、私は多くの組織での革新のプロセスは、ちょうどここで行き詰っていることに気づいた。昔ながらの分析手法による「分析麻痺」に陥っているのだ。

Uの行程における共創造の動作が、実践によって未来を探る一連の小さな現実の例をもたらす。またそれは、さまざまなプロトタイプを

通した学習を活用し、革新を進めるに当たって直面するさまざまな難題に対し、互いに助け合って取り組むチェンジメーカー（変化を起こす人々）達の、急速に広がる力強いネットワークを生み出すことにもなる。

## 5. 共進化：環境の中に新しいものを埋め込み、全体から見て行動することを促す。

いったん新しいもののプロトタイプや小宇宙を複数作り出したら、次のステップは、学び——何が機能していて、何が機能していないか——をじっくりと振り返り、取り組んでいるシステムや状況に最も大きな影響を与えうるのはどのプロトタイプかを判断することだ。この段階でしっかりとした判断を下すには、他の組織や部門のステークホルダーに参加してもらう必要がある場合が多い。ほとんどの場合、最終的に浮かび上がってくるものは、Uプロセスの最初に自分が創造していたのとはまったく異なっている。

共進化の動作は、もっともレバレッジの大きいプロトタイプの取り組みを、次のレベルでの舵取りと規模拡大に役立つ組織やプレーヤーとを結びつける「革新の生態系」を生み出す。

Uプロセスの5つの動作は、革新プロジェクトや構造改革といったマクロレベルにも、グループの会話や1対1のやりとりというメソまたはミクロレベルにも当てはまる。武術においては、一瞬のうちにこのUの動作を体験する。より大きな革新プロジェクトにおいては、Uプロセスは、より長い時間をかけ、さまざまなかたちで展開する。したがって、こられのプロジェクトのチーム構成は、通常、各動作の後に、幾分変化・適応していく。

## 新たな社会テクノロジー：リーダーシップの7つの能力

創造を仕事とする人には、Uプロセスはなじみの深いものだ。彼らはこう言うだろう。「もちろん、このやり方なら知ってるさ。私が最高の

仕事をしたときの経験からわかるんだ。とてもクリエイティブな仕事をする人たちからも教えてもらったしね。だいじょうぶ」。だがそこで、「あなたの今の組織の中では、どんな風に仕事をしていますか？」と尋ねてみる。すると彼らは目玉をぐるりとまわして答えるだろう。「いや、それはまた別の話さ。むしろこのダウンロードってやつみたいな感じだよ」

なぜそうなのだろうか？ なぜ組織の中になると、Uの道をたどれなくなるのだろうか？

なぜなら、それには内面への旅と大変な努力が必要だからだ。チーム、組織、システムとしてUを潜り抜けるには、新たな社会テクノロジーが必要になる。プレゼンティングという社会テクノロジーの基礎になっているのは、中核グループが培わなければならない7つの不可欠なリーダーシップ能力である。この能力を培わなければ、前述のUプロセス（5つの動作）が望ましい結果を生むことはできないだろう。

## 1. 場を保持する：生き方があなたに求めていることに耳を傾ける

「あらゆるコミュニティづくりでカギとなる原則がこれだ」。L.A.アジェンダのアンソニー・シグペンがかつて私にそう語った。「絶対にできあがったケーキを配っちゃいけない。そうではなくて、みんなを台所に呼び入れて、みんなと一緒にケーキを焼くんだ」。

この原則の問題は、たいていの組織のほとんどの会議が、これと逆のやり方になっていることだ。ケーキができあがってから会議を招集し、それを切って皆にふるまっているだけなのだ。だが、人々が、できあがったケーキではなく、ケーキがほしいという願望から話し合うような、もっと源流に近い場での召集を避けるのには理由がある。そういった話し合いには、特別なリーダーシップが必要だからである。リーダーは、他者を招き入れる場を創り、保持できなければならない。

場を保持することのキは、聞くことである。自分自身(生き方があなたに求めていること)に、ほかの人(とくに、その求めに関連するかもしれない人々)に、そして、あなたが集めたグループから出現するものに、耳を傾けることだ。だが、かなりしっかりした意図も必要である。グループの未来の最善の可能性に注意を集中させ続けなければならない。そして最後に、たくさんの調理用具が必要となる。自分ではけして完成させてはいけぬ。できあがったケーキではなく、レシピと調理器具と材料を手渡すのだ。そう、なぜこのレシピが特によいか話してもいいだろう。材料を足してもいいし、ケーキの生地を混ぜる手伝いをしてもいい。何なら、最初にやって見せてもかまわない。だが、ほかの人たちが貢献する余地を意図的にたくさん残しておかなければならない。だからこそ、Uのリーダーシップ能力を構築することは、不完全の原理から始まるのだ。着いたらデザートまでオープンに入れてあるのではなく、メニューの企画からほかの人を招いて手伝ってもらうのである。

## 2. 観察する: 自分の心を広く開いて注意を傾ける

Uプロセスに必要な2つめの能力は、自身の「判断の声」を止揚することで、思考を開放して観察することである。判断の声を止揚するとは、過去の経験に基づいて判断をするという習慣を断ち切る(または、その習慣を容認し、変化させる)こと、疑問と好奇心の新しい場を開放することである。判断の声を止揚しなければ、もっとも可能性に満ちた場所へ入る試みは無駄に終わるだろう。

ぴったりの事例を紹介しよう。1981年、フォード自動車の技術者チームが、「無駄のない」トヨタ生産システムによって稼働するトヨタの工場を見学した。フォードの技術者たちは、画期的な新生産システムに直に触れたにもかかわらず、自分たちの目の前にあるものをあり

のままに「見る」こと、理解することができなかった。それどころか、見学用のにせの工場を見せられていると言い張った——在庫がまったくなかったのも、自分たちが見たのは「本物の」工場のはずがないと思い込んだのだ。フォードの技術者たちの反応は、私たちがもっとも可能性に満ちた場所にいるときでさえ、既存の考えや確信を手放すことがいかに難しいかを思い起こさせてくれる。

## 3. 感じる: 自分の心とつながる

Uプロセスに必要な3つめの能力は、自分の心を開くことによって、変化のより深い力につながることである。私は以前、通信機器メーカーのノキアで成功を収めている経営幹部に、最も重要なリーダーシップの実践は何か聞いてみた。彼女のチームは幾度となく、技術や環境の変化を予測し、常に時代の先を行っていたからだ。彼女の答えはというと、「開放するプロセスを促す」であった。これこそが、Uプロセスの左側を降りるとはどういうことかの本質そのものである。このプロセスには、3つの楽器の調律が必要である——開かれた思考、開かれた心、そして開かれた意志である。多くの人にとって、「開かれた思考」には馴染みがあるが、ほかの2つの能力はあまり耳にしたことがない領域だ。

この領域についてもっと深く理解するため、私はカリフォルニア大学バークレー校の心理学教授、エレノア・ロッシュにインタビューをした。ロッシュは、2種類の認知を比較してその違いを説明してくれた。ひとつは、従来のあらゆる認知科学の基盤となっている分析的な知識である。「この状態では、世界はばらばらのモノや状態の集まりと考えられ、人間の思考は、世界や自己を間接的に示す知識を特定し、記憶し、引き出す機械だと考えられます」とロッシュはいう。

もう1種類の知識は、開かれた心と開かれた意志に関連するものであり、「(孤立した条



件付きの部分ではなく)相互につながりあった全体から」得られるもので、「……このような知は確定したものではなく『開かれた』ものです。そして、条件付きの有用性ではなく、無条件の価値の感覚が、知るという行為そのものに本来的にあるのです」。ロッシュは続けてこう言った。「(このような意識から生まれる行為は、)意思決定の結果ではなく、自然に起こるものだと言われています。そして、自己よりも大きな全体に基づいているので、共感性に富み、驚くほど効果的なものとなりえます」。

人々やチームや組織の中で、このもう一方の認知能力を呼び覚ますためには、人々に自分たちが大切と考える実際の状況で実際のプロジェクトについて仕事をしてもらい、開かれた心を培う方法やツールで彼らをサポートすると実りが多いことに私は気づいた。

思考はパラシュートのようなもので、古い格言にあるように、開いているときだけ機能する。同じことが心の知性にもあてはまる。私たちは、感謝し、愛する能力を培ってはじめて心の知性が使えるようになるのだ。生物学者のウンベルト・マトウラーナが言ったように、「愛は私たちの知性を高める唯一の感情である」

#### 4. プレゼンシング: 自分自身と自己の意志の最も深い根源につながる

Uプロセスに必要な4つめの能力は、自分自身と自己の意志の最も深い根源につながることである。開かれた心によって私たちは全体から状況を見ることができるようになる。開かれた意志があれば、私たちは出現する全体から行動を起こし始めることができる。

デンマークの彫刻家であり経営コンサルタントでもあるエリック・レムケは、このプロセスに関わる経験を私に語ってくれた。「ある彫刻をしばらく続けた後、物事が変わり出す瞬間が訪れます。この変化の瞬間がやってくると、創作をしているのはもはや私ひとりではありま

せん。はるか深いところにある何かにつながっている感じで、私の両手はその力といっしょに創作をしているのです。それと同時に、私は、自分の知覚が広がるにつれて、自分が愛といったわりで満たされていくのを感じます。物事が違ったように感じられます。それは、世界に対する愛であり、これから訪れるものに対する愛です。そして私は直観的に、自分がやらねばならないことを知るので。私の両手は、何を足し、あるいは引かなくてはならぬかを知っています。また、私の両手は、どのようにフォームが表れてくるべきかを知っています。ある意味では、この手引きにしたがえば簡単に創作できるのです。このような瞬間には、私は感謝と謙虚の気持ちを強く感じています。」

#### 5. 結晶化する: 意思の力にアクセスする

成功を収めた、人を元気づけるプロジェクトの裏には、その規模にかかわらず、似たような筋書きが多い。——ひじょうに少数のキーパーソンが、プロジェクトの目的と成果に全力を投じることである。そして、この献身的な中核グループとその意思が実世界へと出ていき、物事を起こす人々や機会、資源を引きつけ始めるエネルギーの場を生み出す。そうして勢いが積みあがる。中核グループは、全体が姿を明らかにする媒体として機能する。

設立した企業6社が大成功を収めている起業家のニック・ハナウアーは、インタビューの中で、ジョセフ・ジャウオースキーと私にこう語った。「私の好きな名言の中に、マーガレット・ミードのこんな言葉があります。『世界を変えようと決意を固め、思慮深い市民からなる小さなグループの力を決して否定してはならない。実際、その力だけがこれまで世界を変えてきたのだ』。まったくそのとおりだと思います。5人いれば、ほとんどどんなことでもできるでしょう。ひとりだと難しい——が、そこにあと4~5人加われば、戦う力が生まれます。突如として、内在することや手の届く範囲にあるものを、ほぼどんなことでも現実のものとする勢い



が生まれるのです。」

## 6. プロトタイプを作る: 頭と心と手を一体化する

Uプロセスに必要な6つめの能力は、頭と心と手を一体化するプロトタイプづくりのスキルである。映画にもなった小説『バガー・ヴァンスの伝説』で、名コーチであるバガーは、スイングが崩れたゴルファーに助言する。「手をつかむんだ——頭で考えるな。感じるんだ。おまえの手は、おまえの頭よりもずっと賢いんだ。」

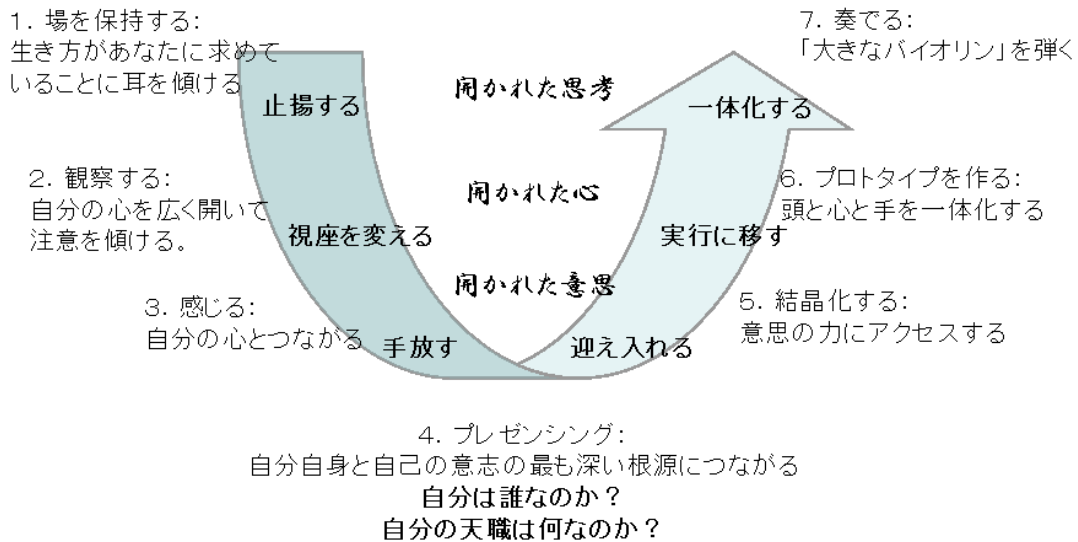
この助言は、Uの右側でどう行動するかの基本原則を的確に表している。Uの左側を降りるとは、思考、感情、意志を開放して、その抵抗に対処することである。右側を昇るとは、実際にやってみる状況下にて、頭と心と手の知性を意図的に一体化しなおすことである。ちょうどUを降りていく過程での内なる敵が判断の声、皮肉の声、恐れの声であるように、Uを昇っていく過程での敵は、即興性や気づきのない行動(反応型の行動)、行動する意志のない果てしない熟考(「分析麻痺」)、根源と行動につながらない会話(「だべり」という従来の3つの行動様式である。これらの3つの敵には、同じ構造上の特徴がある。頭と心と手の知性がバランスを保つかわりに、その3つのうちの1つが——気づきのない行動においては意志が、果てしない熟考においては頭が、終わりのないネットワーク作りにおいては心が——支配するのだ。

この段階を詳細に見たとき、興味深いのは、新しいものが人間の思考に現れる順序が、世間一般の通念に反する。(1)新しいものは通常、えもいえぬ感情や感覚から始まる。(2)その感覚が、「何(what)」、つまり新しい洞察や考えへと姿を変える(3)そして、その「何

(what)」が、飛躍的な革新を生み出すかもしれない状況や問題や課題(「場: 文脈」(where))に結びつく。(4)そうして初めて、「何」や「場」が合理的な構造や表現形式の枠組み(「なぜ: 合理的な理由」(why))を与えられて、形を作り始める。ほぼすべての種類の飛躍的な革新において、この順序を見出すことができる。革新に取り組むときの最大の誤りは、初めに合理的な思考に焦点を当ててしまうことだ。新たな洞察が出現するためには、ほかの条件が必要となる。つまり、自分の未来の最善の可能性につながり、力強い画期的なアイデアを創造するには、頭の知性だけでなく、心と手の知性を利用することを学ぶ必要がある。

## 7. 奏でる: 大きなバイオリンを弾く

Uプロセスに必要な7つめの能力は、「大きなバイオリン」の演奏を学ぶことだ。私がバイオリニストのミハ・ポガチニックに、音楽上の経験でプレゼンシングに相当する瞬間について話してほしいと頼むと、ポガチニックは、フランスのシャルトルで行われた最初のコンサートの話をしてくれた。「大聖堂に蹴り出されたみたいに感じました。大聖堂が『おまえなど出て行け!』と言ったのです。というのも、私は若く、いつものように演奏をしようとしていました。ただ自分のバイオリンを弾こうと。しかしそのとき、シャルトルでは自分の小さなバイオリンを弾くことはできない、『大きなバイオリン』を弾かなくてはならないことに私は気づいたのです。小さなバイオリンとは、あなたの手の中にある楽器です。大きなバイオリンとは、あなたを取り囲む大聖堂全体です。シャルトル大聖堂は、音楽の原則に完全に基づいて建てられています。大きなバイオリンを弾くには、耳を傾け、別の場所から、つまり外側から演奏する必要があります。耳を傾けて演奏する場を、自分自身の内側から、自分自身の外側にまで動かさなければなりません。」



**図4. 新たな社会テクノロジーとリーダーシップの7つの能力:**

チームや組織、システムとしてUプロセスを潜り抜ける能力には、新たな社会テクノロジーであるプレゼンシング、内面への旅、そして新たに世界を創り出すことを助ける親密なつながりが必要になる。

今日ほとんどのシステム、組織、社会において、私たちが大きなバイオリンを弾けるようになるために不可欠な要素2つが欠けている。それは(1)適切な組み合わせのプレイヤー(同じ価値連鎖で互いにつながり合った現場の人々)を招集するリーダーと(2)マルチステークホルダーの集まりを、「議論する場」から「新しいものを共に創り出す場」へと転換させる社会テクノロジーである。

それでも、より大きな全体から行動するこの能力が、どのような効果を発揮できるかを示す例がたくさんある。ひとつは、災害への対応である。災害が起こると、多くのしくみは、なくなってしまう(階層制度など)か、またはその状況では機能しなくなる(市場や、人脈による交渉)。このような状況では、協調の4つめのしくみ——全体の存在から見て行動するしくみ——が出現する(図2)。

まとめると、U理論における7つのリーダーシップ能力は、Uプロセスとそれぞれの瞬間が機能するための前提条件である(図4)。このリーダーシップの7つの能力なしにUプロセスを実現することはできない。

これらのU理論における7つのリーダーシップ能力は、今日、次のようなマルチステークホルダーによる革新や企業での応用例で実践されている。また、プレゼンシング・インスティテュートについてさらに学ぶことを勧める。プレゼンシング・インスティテュートは、科学と意識と深い社会改革を一体化させて、出現しようとしている未来を感じ、それを共に創り上げる一貫した方法論にまとめることで、これらの新たな社会テクノロジーを発展させるために設立された。

## 応用事例

近年U理論を用いたプロジェクトが数多く立ち上げられ、すでに軌道に乗っているものもたくさんある。ここでは、いくつかの先駆的な事例と、その初期段階の成果の一部を紹介する。

### I. マルチステークホルダーによる革新

#### 地域医療システムの変革(ドイツ)

ドイツのフランクフルト近郊にある人口30万人ほどの農村地域で、医師たちのネットワークによって、患者・医師間のダイアログ・フォーラムなどいくつかの方法でU理論が応用された。医師のネットワークと保険会社との間で交渉が行き詰まったとき、中心となっている医師たちのグループは、U理論を使って企画した1日のミーティングにほかの医師や患者たちを招いたのだ。このミーティングの準備にあたり、訓練を受けた学生たちが130人の患者とその医師たちとダイアログ・インタビューを行った。そして、インタビューを受けた人全員をフィードバック・セッションに招待し、そのうちの100人が参加した。

患者と医師たちは、それまで礼儀正しいがうわべだけの議論か言合いかだったが、このセッションを境にして、真のダイアログを行い、共に考えるようになった。この日に考え出され、あるいは明確化された取り組みは、この地域に深い影響を与えるものとなった。あるグループは、病院と院外の医師たちとの間で情報を受け渡すための標準書式を提案し、その後、地域の基幹病院に、院外の医師のためのオフィスを開設した。そのオフィスは、クリニックと病院の医師たちによって共同で運営され、両者に不可欠な連携の改善にあたっている。

医師たちはまた、患者によりよい救急治療を提供し、組織間の協力を促し、コストも少なくすむ新しいプログラムのプロトタイプを開発、実施した。その結果、コストは4分の1に削減し、地域内の患者の苦情がほぼゼロにまで減少した。

#### ELIAS: グローバルな革新の「生態系」を創り出す

[www.elias-global.com](http://www.elias-global.com)

ELIAS(セクター横断で革新を図る新生リーダー)は、私たちの時代の最も複雑なジレンマを、効果的に解決する方法を見出すために設立された、20におよぶ世界的な企業・政府・市民団体のネットワークである。各メンバーは、それぞれの分野の大手企業や有力団体——BASF、BP、オックスファム、日産、SOL(組織学習協会)、ユニリーバ、国連グローバル・コンパクト、ユニセフ、世界銀行研究所(WBI)、世界自然保護基金(WWF)など——である。

ELIASのメンバーたちは、現代の最も難しい課題に対する新しいセクター横断のアプローチを開発、テストするために、システム思考、意識の深化、聞くスキルを実践的なプロトタイプと組み合わせ、共に問題を精査している。ELIASのパイロットプログラムでは、メンバー組織から高い潜在能力をもったリーダー25人が集め、リーダーシップ能力開発や実践的なシステム変革の訓練などを含む濃密な学習の旅へと送り出した。各メンバーが、自分とは違う業界にいるほかのメンバーの職場環境での生活を数日間体験する「シャドウイング」を行った後、2006年秋、グループで中国に渡った。そこで、中国のオピニオン・リーダーたちと対話を行い、持続可能性をデザインする技師たちと情報を交換し、また、中国農村部に赴き浮上しつつある問題を視察して、最後に、1週間こもりきりで瞑想と内省を行い、この旅を締めくくった。

・ELIASの実験グループによって開発されたプロトタイプ・プロジェクトのひとつが「サンベル

ト」チームで、太陽光や風力で発電された電力を、辺境の地域——とくに南側の発展途上国——に普及させる方法を探っている。この民主的で分散・分配型のエネルギー供給モデルは、二酸化炭素排出量を大幅に削減し、農村地域の経済成長や生活向上を促進するだろう。

・別のチームは、中国の自動車産業のための再生可能・ハイブリッド動力源を現地開発するなど、代替エネルギー源の実験を行っている。

・アフリカを拠点にしたチームは、HIV／エイズ感染を根絶する方法として、移動式の地域密着型生涯教育を実験的に行っている。

・インドネシア貿易省から参加しているELIASのメンバーは、インドネシアにおける持続可能なカカオ生産をめざす国家政策にU理論を応用した。彼のアイデアは、政策立案プロセスにすべての主要関係者を関与させるというものだった。その結果、驚いたことに、貿易省が初めて、農民など価値連鎖内の主要関係者による暴力的な抗議運動や暴動を招かずに、商品価格の設定を行うことができたのである。インドネシア拠点のELIASチームは、2008年初めに、ジャカルタの深刻な洪水問題に焦点を当て、セクター横断のELIAS革新プラットフォームのインドネシア版を立ち上げる予定だ。

・ブラジル拠点のチームは、有機農産物の需要と供給の連鎖全体を統合することに重点を置いている。チームは、インフラ構築、意識啓発、技能を確立し、有機農法を行う小規模農家の能力開発と支援ネットワーク構築を行っている。目的は、契約の公正さを高めること、農家から消費者までの価値連鎖全体が、互いに相手の姿を見ることができ、つながりを保ち、共進化することができる透明性を生み出すこと、などだ。ブラジルのチームも、2008年、ブラジルで、ELIAS革新プラットフォームのブラ

ジル版を立ち上げる予定である。

・フィリピンでは、ユニリーバからのELIASメンバーが、現在NGOで働くかつての同僚と組んで、マイクロベンチャーを立ち上げた。このベンチャーは、ユニリーバの事業とその地域レベルでのネットワークを活用して、フィリピンの女性の小規模起業家に助言と融資を行うものである。

2年前に数人のアイデアとして始まったものが、チェンジメーカーとプロトタイプ・プロジェクトの、活気に満ち、急速に発展する世界的ネットワークへと発展していった。ELIASのメンバーは、企業、都市、国に固有のプロジェクトやプログラムに加えて、プロトタイプ・プロジェクトの全地球的な「生態系」と、企業、政府、NGOセクターの最も革新的な組織における、大きな可能性を秘めたリーダーたちの同窓生ネットワークを生み出した。この世界的なネットワークは、一丸となって、活動網を利用し、この時代の主要課題に対して、真に革新的な方法（領域4の対応）で対処する能力を開発することを期している。

ELIASのプログラムへの参加によって、ほかにも以下のような成果を挙げている。

1. 世界全体の持続可能性を向上させることを究極の目的にして、トリプルボトムライン（環境、社会、経済）での価値を創造するという共通課題に対処する、セクター横断の革新プロトタイプ。
2. 個々のメンバーにとってのメリットを向上・促進し、着実に広がっていく政府、民間、市民部門のリーダーたちのネットワーク。
3. 個々のメンバーの課題を革新的に解決するための情報やアイデア。
4. 実践的な革新によってグローバルイノベーションや持続可能な開発の複雑性に対処するリーダーたちの能力向上。



### ザンビア:HIV/エイズに対する包括的行動のためのセクター横断リーダーシップ

この取り組みは、ザンビアのHIV/エイズ問題への抜本的、継続的な成果を出そうとするリーダーたちによって、セクター横断で組織された。グループの目標は、感染の流行を増幅させるシステムの底流の構造を変えることだ。グループは、他の地域や地方にも応用できるような、思考と行動のブレークスルーを達成しようとしている。次のようなプロトタイプ・プロジェクトが検討されている。

- ・ 大統領にHIV担当顧問をつけることを提案するなど、HIV/エイズについてのザンビア大統領の考えと心を変容させる。
- ・ 社会全体のリーダーとチェンジメーカーを呼び起こす。
- ・ ザンビアのマスコミの役割を変える。
- ・ 検査で陽性と出た人たちに対するカウンセリングを義務化するなど、国民がHIV/エイズの検査を受けたいと思う動機付けを行う。
- ・ 両親のいない環境で成長しなくてはならない青少年の世話や教育の新たな方法を見つける。

### サステナブル・フード・ラボ [www.sustainablefoodlab.org](http://www.sustainablefoodlab.org)

サステナブル・フード・ラボ(SFL)は、食糧供給システムにおけるステークホルダー(利害関係者)の縮図となる100以上の組織のリーダーたちによって構成されている。この大規模なシステムへの介入の目的は、食糧システムをより持続可能にすることである。現在のメンバーには、カルフル、ゼネラル・ミルズ、ニュートレコ、オーガニック・バレー、ラボバンク、

サディア、コストコ、USフードサービス、シスコ、ユニリーバなどの企業、ブラジル、オランダ、欧州委員会(EC)、国際金融公社(IFC)、世界銀行といった公的機関、それにブラジル全国農業労働者連合(CONTAG)、オックスファム、ザ・ネイチャー・コンサーバンシー、世界漁業従事者フォーラム、世界自然保護基金(WWF)などの市民社会団体のそれぞれを代表するリーダーたちが名を連ねている。SFLのプロトタイプ・プロジェクトで取り組んでいるのは、サプライチェーンの変革、持続可能性に向けたグリーン購入、購買基準、政策変更である。

### メソ・ファイナンス・プロジェクト

オランダのd.o.b.財団との協力するこのプロジェクトは、途上国での小規模ビジネス融資の市場をつなぎあわせることを目的とする。途上国と先進国において、中小企業は経済、環境、社会の開発を進める重要な推進力と認識されている。しかし、現在のところ、非効率的な金融市場はこのターゲットグループへの融資を行っていないため、中小企業の潜在力の発揮が妨げられているのである。このプロジェクトのマルチ・ステークホルダー・プロセスにおいて、地域、国、グローバルレベルでのプレーヤーたちはUプロセスを活用して専門性、資本と技術をつなぎ、サステナブルな中小企業への財務支援・事業支援への継続的なアクセスを確保することを狙いとしている。このプロジェクトは、現在デザイン段階にある。

### アフリカの公衆衛生リーダーシップとシステム変革に関するイニシアチブ

このイニシアチブは、「イノベーション・ラボ」と呼ばれる手法を用いて、公衆衛生に関するリーダーシップとシステム性能を高めるための複製可能なモデルを作り出そうというものだ。イノベーション・ラボは、リーダーのマネジメントスキルを培い、行動を促す意識・価値・関係性を正しく認識することで、リーダーの効果を高める。そして、セクター横断リーダーシップ・チームが新たな機会を捉え、ボトルネ



ックを取り除くことを可能にして、システムの変化を促すのだ。

ナミビアのイノベーション・ラボは、政府や企業、市民社会を代表するヘルスケア・リーダーシップ・チームを召集する予定だ。これらのチームは、2年間にわたって、集中的なリーダーシップ開発とプロジェクトベースの学習体験を通じた指導を受けることになる。このイニシアチブでの実験プロジェクトは、現在の医療システムでサービスが行き届いていない人々、とくに1日当たり2ドル未満で生活している人々に便益を提供することを目指している。この提案は、シネルゴス・インスティテュート、プレゼンシング・インスティテュート、ジェネロン・コンサルティング、マッキンゼー&カンパニーが、途上国のパートナーと協力して共に創り上げ、資金調達のためにビル・アンド・メリンダ・ゲイツ基金に申請された。

## II. 企業での応用事例

### ヒューレット・パッカード

ヒューレット・パッカード(HP)は、デジタル写真の事業ポートフォリオでの変革プログラムにU理論を応用し、顧客の体験と業務分野を越えた事業戦略を改善することに焦点を当てている。2005年、HPは、デジタル写真の製品とサービスの幅広いポートフォリオ全体にわたって、人の心をつかんで離さないような顧客体験をデザインすることで提供価値を高めることに取り組み始めた。もともとは顧客の体験に焦点を当てていたが、経営幹部たちから話を聞くと、顧客に満足していく体験をしてもらうには、相当規模での業務分野、価値連鎖を横断する戦略開発と、緊密な連携が必要になることが明らかになった。そして、以下の4つのコースから成るより全体的な変化の取り組みが策定、着手された。(1)経営リーダーシップコース——ポートフォリオ目標の管理、相互に依存し合う異事業間のプログラムの率先垂

範など、経営者の学習とリーダーシップに取り組む。(2)体験デザインビジネスモデルコース——統治、意思決定、協働、ライフサイクル・プロセスに取り組む。(3)体験設計コース——事業目的を達成するために必要な設計の能力や受容力を開発する。(4)組織開発コース——前述の3つコースを支援して、より幅広い組織文化を育む。

経営リーダーシップコースの最初のワークショップで、デジタル写真の機会と課題に関する共通の基本認識が確立された。また、経営者のラーニング・ジャーニーの基盤となる学習理念も確立された。HPは現在、デジタル写真事業での良好の出だしを受けて、画像・印刷グループでの変革プログラムでもU理論の幅広い活用を推し進めている。

### ロイヤル・ダッチ・シェル

シェルは、資源開発部門であるシェルEPヨーロッパでの変革プログラムに、U理論の重要な要素を応用した。2005年、シェルEPは、新しいプラント保全プロセスを確立するにあたり深刻な問題を抱えていた。何が起きているのかを診断するため、オランダにある、約60人の作業員が働くガスプラントが実験サイトとして選ばれた。そこでスタッフへのインタビューを行い、SAPのソフトウェアが原因だと言われていたこの組織での問題は、むしろ、社員の協働の仕方の問題の症状であることが明らかになった。

インタビューから得られた豊富な資料から、内部コンサルタントのチームは、社員の感情を引き出す方法として、「自分にどのように役立つのか」という提起を数多く導き出した。それぞれ6~7人から成る2つの小さなフォーカスグループにおいて、それらの提起がマンガ形式で紹介され、シェル社員は今までとは違う未来を思い描いた。フォーカスグループのダイアログの中で、シェルの社員たちは、その工場働くことやSAPについて、より奥深いとこ

ろにある自分の感情を表現できたのだ。彼らは、仕事上の衝突を減らしたいという気持ちを述べ、組織の効果を高める新しいアプローチのアイデアの数々を好意的に受け止めた。このチームは、特定の事業目標を追求するのではなく、学習と革新と変化のためのよりよい環境を生み出そうと努めたのだ。そのアプローチの結果は、力強く持続可能なものであった。シェルのジュリー・スウォートはこう言っている。「2カ月後、その工程での生産高のKPI(主要目標達成指標)が改善された。さらに、組織全体の風土に変化が起こったのだ。否定的で懐疑的な風土から、前向きに探求し、熱心に取り組む風土に変わったのである。シェルの参加者の調査から、このガスプラントの現場では、社員の動機が高まり、欲求不満が減ったことが明らかになった。」

#### リーダーシップ開発

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

オッター・シャーマーは、同僚と共にUプロセスに基づいて開発し、表彰の対象となったリーダーシップ開発プログラムを、ダイムラー、プライスウォーターハウス・コーパーズ、富士通など、世界中の組織で実施してきた。これまでに、各組織を代表する150人以上のリーダーたちがこのプログラムに参加して、企業の革新と転換的な変革についてのコミュニケーションや相互コーチングを行う重要なネットワークとして機能している。

たとえばダイムラーでは、新たに昇進したディレクターは全員、事業やリーダーシップ上の課題にUプロセスを用いて、以前よりも適切かつ迅速に対処している。彼らが新たな地位で仕事を始める際には、自分の仕事を他者の視点から見るために、主なステークホルダー全員とダイアログ形式の話をすることによって、自からのネットワーク・リーダーシップ上の課題を探求する。新ディレクターの一人ひとりが、ステークホルダーに対し次の4つの質問をするよう奨励されている。

1. あなたの最も重要な目標は何ですか？その実現のために、私はどのように役に立ちますか？
2. 私があなたの仕事に貢献できているかを判断するには、何を見ればよいですか？
3. 仮に私が半年内に、私の責任業務で2つのことを変えられるとしたら、どんなことがあなたにとって最大の価値とメリットを生み出すでしょうか？
4. もし過去に私の役職に就いていた人たちが、緊張関係や対立する要求のためにあなたの要求や期待の実現できないことがあったとしたら、それはどんなことでしたか？

これらの質問に対する答えを携え、ディレクターたちは、U理論に基づいた5日間の集合研修を行う。そこで、ディレクターたちは自分の課題と、お互いと、そして自分自身と、より深くつながるのだ。この研修とフォローアップ活動では、「事例クリニック」、ダイアログ、相互コーチング、「意図的な沈黙の部屋」などを行う。この学習環境を経験したディレクターたちは、聞くスキルの上達や、プレッシャーへの対応力の向上など、個人レベルの行動に変化が起こり、それがリーダーシップの新たなスキルや行動、結果につながったと語る。参加者は、自身の業務責任分野でこれらのスキルの多くを活用し、さらに、組織と持続可能性に関する変革に応用し始めている。

### III. プレゼンシング・インスティテュート

プレゼンシング・インスティテュートは、プレゼンシングのUプロセスを応用・発展させて、共同で深い革新や変化を生み出す個人、組織、プロジェクトのグローバルなコミュニティである。構成メンバーは、前述の急速に進化するプロジェクト生態系ネットワークの中核を成している企業、政府、市民社会の中心的人物やリーダーたちである。プレゼンシング・イ

ンスティテュートが重点を置いているのは、プレゼンシングの社会テクノロジーを洗練すること、そして、この社会テクノロジーを、出現したがついていると感知した、未来の可能性の空間から行動を起こそうとするすべてのチェンジメーカーに利用できるようにすることである。

プレゼンシング・インスティテュートは、北側・南側の双方（北米、南米、欧州、アフリカ、

アジア、オーストラリア）で、2007－08年に、一般参加のできる能力構築プログラムの提供を始める予定である。地球のあちこちで輝く星座のように、スペースを保持して、科学と意識と深遠な社会変革を統合という、始まりつつある世界的な動きを支援するインフラの役割を担う「力の場」ないし「地球のツボ」を世界の各所に創り出すことを目指している。

プレゼンシング・インスティテュートに参加するには：

[www.presencing.com](http://www.presencing.com)

『*Theory U: Leading from the Future as It Emerges*』（英語版）の注文は：

[www.theoryU.com](http://www.theoryU.com)

本文書をさらにご希望の方は：

<http://change-agent.jp>

## 著者経歴

C・オッター・シャーマーは、マサチューセッツ工科大学(MIT)の上級講師であり、より持続可能な世界のために深いシステム変革のプロトタイプを作り出すことを目的とし、世界的な20の主要な企業、政府、市民社会を結びつけるプログラムELIAS(セクター横断革新を図る新生リーダー)の創立議長である。また、プレゼンシング・インスティテュートの創立議長、ヘルシンキ大学経済学部イノベーション・知識研究センター客員教授も務める。北米、欧州、アジア、アフリカでグローバル企業や国際機関、セクター横断イニシアチブに対してコンサルティングを行ってきた。ダイムラー、プライスウォーターハウス・クーパーズ、富士通などのクライアント組織向けに、のちに表彰を受けるリーダーシップ・プログラムを共同開発、実施してきた。

シャーマーは、ドイツのヴィッテン・ヘアデッケ大学で経済学と経営学の博士号を取得している。シャーマーが書いた論文「Strategic Leadership within the Triad Growth-

Employment-Ecology(成長・雇用・生態系という3本柱の内側での戦略的なリーダーシップ)」は、1991年にマッキンゼー研究賞を受賞した。シャーマーの最近の研究が統合された結果、「プレゼンシング」と呼ばれる理論的枠組みと実践手法が生み出された。シャーマーはプレゼンシングについて、『Theory U: Leading from the Future as It Emerges(U理論:出現する未来からの手がかり)』(2007年)と、ピーター・センゲ、ジョセフ・ジャウオースキー、ベティー・スー・フラワーズとの共著『出現する未来(Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society, 2005)』(高遠裕子訳、講談社、2006年)の中で詳述している。シャーマーは同僚とともに、企業内および社会システム横断で深遠な革新と変化のプロセスを、プレゼンシングを用いて支援している。シャーマーとその業績についてのさらに詳しい情報は以下のサイトを参照ください。

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

## 日本語翻訳

有限会社チェンジ・エージェント(東京都世田谷区、代表 小田理一郎)は、「変化の担い手」の育成を使命として、「システム思考」、「ビジョニング」、「ダイアログ」、「メンタルモデル」などの研修プログラム、ファシリテーションプログラムを提供して「学習する組織」を築く支援を行っています。詳しくはこちらのウェブサイトをご覧ください。<http://change-agent.jp>