

「変化を創り出す」ということ  
~その技、そして思い~

枝廣 淳子

“Tempered Radicals”

- Radical = 急進主義者、過激派
- Temper = 和らげる、加減する

「柔らかい過激派？」  
「手加減した急進派？」

*“Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work”*  
(Meyerson, D Harvard Business School Press)

Tempered Radicals とは？

- 企業で働く人々
- 職場環境と自社のビジネスのやり方に、「ポジティブな変化を創り出そう」とする
- 往々にして、辞めさせられるギリギリの「ラディカル」な行動をとることがある

2つの「変化」

「変化とは計画され、プログラムに従って起こすものだ」という考え方

これまでの連続線上ではない、断続的な形で、大きな変化が起こる

組織は、そのままと惰性で変わらずに動くものと考え、プログラムや戦略によって変化を起こそうとする

往々にして、トップダウンで変化をもたらすモデル

2つの「変化」

「変化とはよりオーガニックで適応的なもので、機会があったら少しずつ変化していく」という考え方

少しずつ継続的に変わっていくもので、組織を有機的なものとして考える。小さな動き、局所的な動きを重視し、学習と関係性を大事にする。

トップダウンではなく、あちこちに分散された形でのリーダーシップ

Tempered Radicals = 後者の変化の創り手たち

物事を変えようとしつつ、自分の置かれた現状も大事にする

変えたいと動く一方、自分の立場やその行動がきちんと受け入れられ続けることを求める

### Tempered Radicals 変化を創り出す5つのプロセス

1. インフォーマルな構造を変える
2. 動きを見つける
3. 交渉して条件を変えていく
4. 小さな勝利を重ねていく (特に大事)
5. 連帯をつくり出していく

### 「週替わりの環境問題」

「温暖化と生物多様性セミナー」

「生物多様性は難しい！」

公害 ゴミ問題 温暖化 生物多様性  
「つながりとバランス」  
難易度アップ

### 人類の進化の過程

「半径50センチ、今から5分以内」

「地球の裏側も、7世代あとのことも」

でも  
進化を待っていては間に合わない!.....

### 「チェンジ・エージェント」

- 2002年、バラトングループの合宿
- ドネラ・メドウズ「地球が100人の村だったら」
- システム思考との出会い
- チェンジ・エージェントの「大量生産」
- 「200人で日本は変わる！」

### 「週替わりの環境問題」でも 基本動作は同じ

あるべき姿を考える(未来への補助線)  
現状を知る(現時点での断面)  
時間軸上のパターンを知る(過去~未来)  
パターンを作り出している構造を見抜く  
構造を変えるための介入点(レバレッジ・ポイント)  
を考える  
働きかけの方法を考え、行動計画にする  
実行  
振り返り /

「持続可能なビジネスモデルを考える力をつけるための集中ゼミ」(5月21~22日)

### 日本学術会議「新しい学術の体系」 (2007年)

「認識科学」:あるものの探求

「設計科学」:あるべきものの探求

### 「縦型の知」と、「横型の知」

縦型の知: 「モノ(実体)」を対象とする  
 横型の知: 「コト(機能)」を対象として、「モノ」に依存しない普遍性を探求する

「縦型の学問」における工学: 土木工学、建築学、機械工学、電気工学、...

- 自然法則の普遍性を個別の対象に特化して適用; ものづくり

### 「横型の学問」

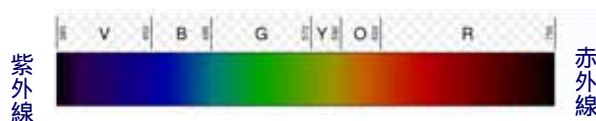
「横型の学問」における工学: システム工学、設計学、制御工学など

- 機能に着目して縦型の学術分野を横断的にカバーする。普遍性のある唯一の正解は無いが、解を求める論理過程には普遍性がある。
- 横型の学問が人間・社会にもたらすものは、手順や計画、政策や制度など「モノ」ではなく「コト」
- 横型の学問の検証: 人間社会の現実問題の解決

### 『星の王子さま』

「かんじんなことは、目に見えないんだよ。  
 心で見なくちゃ、ものごとはよく見えないんだよ」

### 「可視光線」



「今、自分が見えているのはごく一部なのだ」という意識

### 多様性と対話の意味

- 自分ひとりでは全部見えない、偏るから
- 多様性 × 数合わせ
- 真の対話
- そのための作法



マルチステークホルダー・グループ

日刊 温暖化新聞とともに

まなぶ 伝える 変える

パートナーです

19

2009年5月8日  
「日本の中期目標を考える」セッション

- 発表者・研究者：
  - 鎌形 浩史氏(内閣官房内閣副長官補室内閣参事官)
  - 秋元 圭吾氏(地球環境産業技術研究機構(RITE)副主席研究員)
  - 松尾 雄司氏(日本エネルギー経済研究所 計量分析ユニット 需給分析・予測グループ 主任研究員)
  - 藤野 純一氏(国立環境研究所地球環境研究センター温暖化対策評価研究室 主任研究員)
- オブザーバー：
  - 清水 淳太郎氏(経済産業省産業技術環境局地球環境対策室 課長補佐)
  - 加藤 聖氏(環境省地球環境局温暖化対策課 課長補佐)
- ファシリテーター： 枝廣 淳子
- 参加者： 57名(一般/男女比 7:3)  
(内訳：企業60%、NGO11%、研究者7%、個人9%、マスコミ14%)

2009年5月8日  
「日本の中期目標を考える」セッション

- 内閣官房・鎌形氏より6つの選択肢に関するプレゼンの後、中期目標の検討に参加した研究所より3名の研究者の方による補足説明、オブザーバーの経済産業省および環境省のご担当者よりコメント。  
少人数のグループで話し合うワールドカフェ形式で、「中期目標を考えるために、自分は何を知る必要があるか? 何を知りたいか?」を話し合った後、参加者からの質問に各ゲストより回答やコメント。
- 参加者の声：
  - ✓多くの視点からの意見を聞くことができた。中期目標に対する理解が深まった。
  - ✓ワールドカフェ方式が良かった。今回、自分の言葉で考え、異なる立場の方々と話せたことは良かった。内閣府やパネリストの方々の率直な考えを聞くことが出来て良かった。
  - ✓有用な情報を提示していただいたうえで、様々な立場の方が意見交換することのできるこのような場合は、自分の考えを深めるためにも非常に役に立ちました。



原子力についての対話をそろそろ

- 現場レベルでなく
- 賛成/反対陣営のいつもの闘いでなく
- 国として、長期的に
- 自分たちで考えていくこと

### 真の対話のための作法

- ダウンローディングでなく、「今・ここ」
- Suspend(自分の思考をいったん脇に置く)
- 「耳を傾けること 受け入れること」
- 「黙ること 負けること」
- 割り切らない力

### 真の対話のための作法

- メンタルモデルに気づき、ゆるめること
- 「意外だなあ」と思ったら……  
「意 = 自分のメンタルモデル」

### 緊急手術室の医師の話

### でも、大変……

それでもやるのは

「向かっていきたいところが同じだから」

= 共通のビジョンがあるから

### ビジョン

「自分」を超えたもの  
私利私欲、自分一代を超えたもの

今がどうであろうとも、「創り出したい未来」がある

自己完結の幸せに終わらずに、自分の力を  
どう「良き未来」のために使っていくのか

### ダライ・ラマの言葉

「色即是空」の「空」:すべてのものは関係性  
の中で実存していて、単独で存在している  
ものは何もない、という意味。  
その関係性を「縁起」という。

「未来への良き種を蒔き続ける幸せ」  
未来への縁起

変化を創り出す力、  
変化を創り出し続ける力を。



ありがとうございました...



Junko Edahiro

32