

2014年4月11日 全9頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

# 未来志向のビジョン策定プロセス考（1）

## U理論とは何か

---

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
林 正浩

### [要約]

- 経営ビジョンに不可欠な未来志向はどのように形成されるのかに昨今注目が集まっている。
- 現状の延長線上では想起しがたい未来を実現するトリガーとなり得る人間の内面における「あり方」に着目した思考プロセスにC・オッター・シャーマーが提唱する「U理論」がある。U理論ではデータやロジックなどを駆使した「やり方」ではなく未来に向けての変革や圧倒的なパフォーマンスを実現する人間の内面における「あり方」「源」が重要であるとされている。
- 経営ビジョンや企業のあり方を議論する際のプロジェクトミーティングではU理論を下敷きに未来志向のベクトルを有し続けることが求められる。

## 1. はじめに

コンサルティングの現場において経営ビジョンが重要視されつつある。パーソナルモビリティなど今までにない移動手段に言及し、新たなモビリティ社会の到来を示唆したトヨタ自動車の『グローバルビジョン』や2万人のグループ社員が約1年間の議論を通じて紡ぎ出したソフトバンクの『新30年ビジョン』<sup>1</sup>が記憶に新しい。最近では、東京オリンピック招致を2020年に控え、文部科学省が打ちだした『夢ビジョン2020～徹底的に「みん

---

<sup>1</sup> ソフトバンク新30年ビジョン <http://www.softbank.jp/corp/about/philosophy/next30/>

---

なの夢」を語ろう〜』や明治大学の『長期ビジョン』など官公庁や学校法人においてもステークホルダーに対しビジョンを語るケースも珍しくない。

多くの事業体が何故ビジョンを打ち出すのか。世界的な金融危機や東日本大震災など人智を超えた事象が次々と起こる昨今のような不透明な事業環境のもとでは、過去の延長線上に想定されるような予定調和の将来に向かってビジョンを描くこと自体の意味が失われつつあることが最大の理由であろう。

また「失われた20年」をトレースし、そこからの積み上げでありたき姿を描いたとしても前向きなビジョンとなることは極めて稀であり、明るい未来に向けてのメッセージとはなり得ないことも自明ではないだろうか。

こうした問題意識のもと、数回にわたり未来志向を下敷きとしたビジョン策定プロセスのあり方に光を当て考察を進める。まずは「未来から学ぶことで生み出される事業体のメインエンジン」とビジョンを独自に定義し、マサチューセッツ工科大学（MIT）スローン校の経営学部上級講師であるC・オットー・シャーマー博士が提唱する「U理論」を取り上げてみたい。過去の延長線上にないイノベーションを生み出す実践手法としてのU理論を紐解きつつ、未来との対話や未来から学ぶことの重要性について改めて整理する。次に、未来志向のビジョン策定に際して最近注目されているホールシステム・アプローチ<sup>2</sup>を事業体のビジョン構築にあたっての方法論として紹介しながら、その可能性を探る。その上で、策定プロセスにおける化学変化、即ち組織を構成する個人や組織自体の「変革」そのものをテーマとして、過去に縛られることなく現状を軽やかに打破するための処方箋を最後に提示したい。

## 2. ビジョンとは未来から学ぶことで生み出される事業体のメインエンジンである

### 2.1 未来志向に不可欠な「主体と客体の二元論からの超越」

「学ぶ」とは一般的に何を学ぶことを指すのだろうか。その対象は一体何だろうか。経営

---

<sup>2</sup> できるだけ多くの人が集い、自らが内包する根源的な課題や目指したい未来について話し合う大規模な対話を促す手法の総称を指す。

---

現場における「学び」は多くの場合、ベンチマーキングやベストプラクティスなど、他者及び他組織の過去や現在（いま）が対象となることが多い。即ち過去をトレースすることで現在を深く認識することを指す。あるいは経営史や政治史を紐解き、歴史的事実や先人の経験から学ぶことも含まれるだろう。また学びのツールは現在を起点とした習慣的な思考やロジック、あるいは、起点が現在か過去かに関わらず分析的なメソッドであることが多いだろう。

過去のデータやロジックを基に次なる戦略を導出するとの観点からは、コンサルティング業界だけでなく幅広いビジネスパーソンから支持されている「ロジカルシンキング」やヤクルト時代の野村克也氏が標榜した「ID野球」が想起されよう。またデータと言えば最近ではビッグデータが花盛りといったところである。筆者がコンサルタントを名乗りはじめて間もないころ、飲食店の店舗設計を得意とする先輩コンサルタントから『POSデータなど意味がない。あれは過去のデータでしかない。過去の分析からは何も生まれない』と喝破されたが、ロジカルシンキングやビッグデータを例に引くまでもなく、あれから15年近く経った今でも、過去の経験やデータに基づくロジックを基にした「このような事象が起こったらこう動く」といった類の、言わば“反応的な”行動は当たり前のものである。そして意識するか否かに関わらず、一定の雛型やフレームに基づいて結論を導き出すことに私たちは慣れてしまっている。

過去や経験に学び、過去や経験から未来を見据える。このこと自体の重要性は決して色褪せてはいない。過去や経験は問題解決のみならず事業体の掲げるビジョンや企業の長期経営構想の土台となり得ることに変わりはない。しかし度重なる通貨危機、リーマンショックに端を発する世界景気の後退、そして東日本大震災などの未曾有の災害を目の当たりにするにつけ一垢のついたフレーズではあるが一過去のやり方が通用する時代に私たちは身を置いていないことを改めて認識しなければならないだろう。

オートポイエーシス理論<sup>3</sup>を提唱した認知科学者<sup>4</sup>のフランシスコ・ヴァレラ氏は、未

---

<sup>3</sup>自己言及的に自己自身を可能ならしめているシステムを「オートポイエーシス」という。もとは生物学から

---

来へまなざしを向けるにあたって、人間の思考全体を覆う分析的な習慣から自分自身を切り離し、自己が主体であるとの感覚を脆くすることの大切さを説いている。主体としての自己が他者の現在や過去を分析的且つ批判的に捉えるのではなく、むしろ自己が自らを手放すことで他者への共感性を増幅させることに意識を集中させ、結果として自己の他者への気遣いをも生み出す。このことは見る側と見られる側の境界が曖昧になることにつながる。次第に、未来志向での一体感が自分と自分を取り巻く社会との間で感じられるようになり、自分自身も将来出現するであろう未来の一部となる。未来志向は主体と客体の単純な二元論の超越からはじまる。ヴァレラ氏の言説を端的にまとめるとこうなるだろう。

分析的な習慣から自己を切り離す生業は、後に詳述するU理論においては「保留」と表現されるステップであり未来志向のスタートとされている。

主体と客体の二元論からの超越などという仏教における瞑想が想起されよう。宗教的な物言いは事業体の将来ビジョンを語る論稿にはそぐわないと感じる読者、若しくは嫌悪感を抱く読者もいるかもしれない。しかし「まだ見ぬ未来」は自らのエゴや浅薄な分析をベースとした現在の延長線上に現出するわけではないと考えるなら、ヴァレラ氏の言説もあながち無視はできないだろう。前述したソフトバンクの『新30年ビジョン』などは二元論からの超越による「まだ見ぬ未来」の炙り出しを成し得ている数少ない経営の道標と筆者には思える。

二元論からの超越を感じられる企業はソフトバンクだけではない。稲盛和夫氏が戦後最大規模の経営破たんから見事な再生へと導いた日本航空においても主体と客体の二元論からの超越が見て取れる。稲盛氏の経営には「フィロソフィ」と称される哲学、あるいは人間としての普遍的な原理原則が根底に存在する。そして「フィロソフィ」には「人として

---

生まれた概念ではあるが哲学や社会学の分野でも良く使われる。自己が自己を正当化する、いわば自己創造もオートポイエーシスということができる。遺伝子が遺伝子を複製し、複製された遺伝子でループを形成する(情報の複製、複製の情報のループ)生物の生殖が代表的なケースといえよう。

<sup>4</sup>知覚、記憶、思考、言語、学習など人間の認知活動全般を研究領域とする。人間の心の動きを情報処理プロセスとして理解しようとするところに特徴がある。昨今、こうした認知的アプローチは社会心理や感情心理の領域においても展開されている。

---

何が正しいのか」「動機善なりや私心なかりしか」といった概念が常に上位に存在する。ここでの「人」や「動機」には主体も客体もない。これらの上位概念は字面だけではあまりに当たり前であり、一人ひとりに腹落ちし実践・実行に結びつくには多くの時間を費やすかもしれない。やむ得ないことではあるが、一方で「人として…」や「動機善なりや…」は、分析的な習慣や他者を分析することで自らの立ち位置を決めてしまうような習慣から自らを遮断する効果は大いにあろう。こう考えると、利他の精神を基調とする稲盛和夫氏の思想は普遍的であると同時にベクトルとしての未来志向を極めて持ちやすいのではないか。少なくとも認知科学の観点からはそのような解釈もできると筆者は考える。

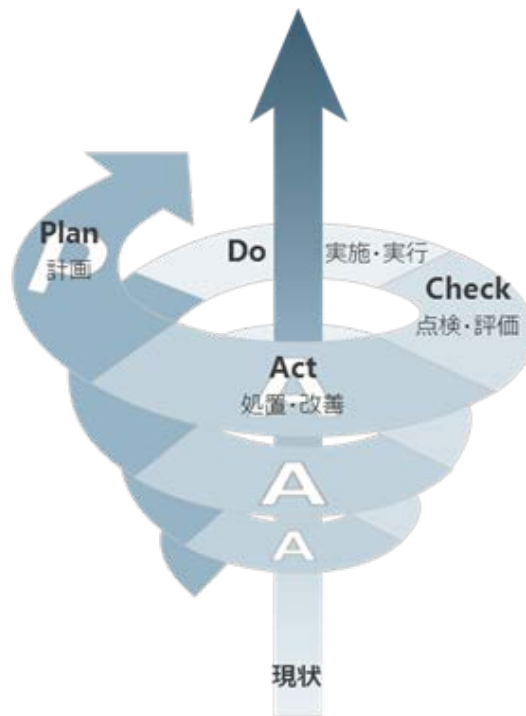
いずれにせよ、二元論を飛び越え、あらゆる執着の罟から解き放たれることでしか正しい未来を見極めることはできない。本節ではこのことを強調したい。

## 2.2 U理論とは何か <概論>

「経営ビジョンを創りたいのだがサポートしてもらえないだろうか」この声の背後には相当の割合で変革、それも現状の延長線上では考えにくい、いわば「非連続な」変革を10年タームで志向するトップの強い意志が横たわるケースが多い。具体的には、収益性に劣るコア事業を売却する、あるいは逆に選択と集中を加速させコア事業への回帰を目指すなど事業ポートフォリオの抜本的な再構築を推し進めようとする場合が思い浮かぶ。あるいは大型M&Aを通じ一気にグローバル化を加速させる場合なども非連続な変革に当てはまるだろう。

しかし、こうした非連続な変革を目指す場合であってもPDCAサイクル（図表1）やAs-is To-be分析等、現状を起点にした「やり方」に着目して策定ステップを踏む場合が少なくない。

(図表1) PDCAサイクル



出所：永田豊志著「最強フレームワーク」（ソフトバンククリエイティブ）を参考に大和総研作成

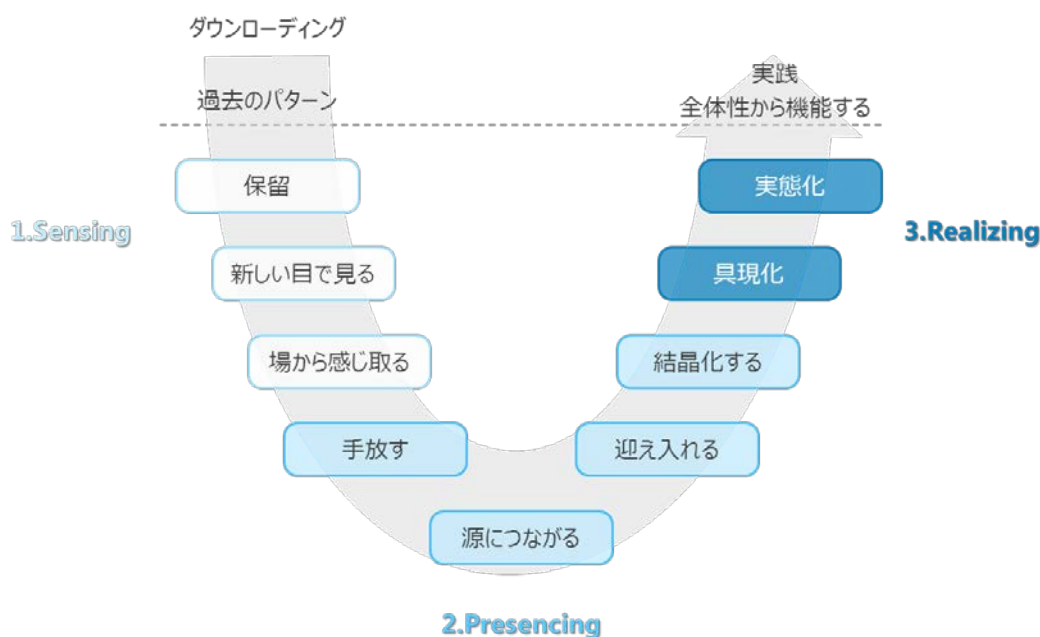
オッター博士はこれらを「過去からの学習」と称している。対してU理論では「やり方」ではなく、例えばビジョン策定にあたってのプロジェクトミーティングを開催する場合を例にとると、参加者の内面の「あり方」や変容が生み出される「源（Source）」、即ち未来に向けての変革や圧倒的なパフォーマンスが実現する際の意識の変容自体にフォーカスし策定ステップを踏む。詳しくは次回以降に譲るが、U理論におけるプロセスは前に述べた「保留」を皮切りにいくつかのステップに分けることができる（図表2）。「出現する未来からの学習」とオッター博士が名づけるU理論の各ステップを通じ参加者の内省が進み、結果として非連続な未来が現出しイノベーションが成就するとされている。

U理論自体、極めて抽象度が高く難解なこともあり、今一つ理解されにくいのだが、異論を承知で敢えて単純化すると、卓越した経営者の経営手法や経営にあたってのビヘイビ

ア自体に焦点を当てるのではなく、彼らが直観的に動く、あるいは閃めきに基づいて動く際の、一ほとんどの経営者が「理屈は後からついてくる」と口にするが一、内面や Source に着目したイノベーションに関わるプロセスとU理論を説明することができよう。稲盛氏のような卓越した経営者やイチローのような圧倒的なパフォーマンスを実現するアスリートの有する内面のあり方に光をあてたと言えば理解されるだろうか。

U理論に対する正しい理解は、未来の事象について語り合意形成を目指すに際しての方法論をU理論と密接に関連するホールシステム・アプローチにおける具体的なミーティングスタイルに落とし込む過程で一層進むかもしれない。このあたりは本稿の第3回目以降で考えてみたい。

(図表 2) U理論



出所：Presenting Institute Community Japan HP を参考に大和総研作成

最後にU理論の成り立ちについて少し触れ、第1回目を締めくくりたい。そもそも提唱

---

者であるオットー博士がグローバル規模での事業展開に定評のあるコンサルティングファーム、マッキンゼー&カンパニーの或るプロジェクトに参画したことが端緒とされている。リーダーシップや組織改革、戦略実行を主な題材に約 130 名の革新的リーダーへのインタビューを敢行し、数々の組織変革や社会変革のドライバーが何かについて探り、現場の知恵を結集しながら変革のドライバーを体系化することがプロジェクトの目的だった。

このプロジェクトを通じてU理論が生まれたのであるが、インタビュー対象者には企業経営者だけでなく、発明家や科学者、教育者や芸術家などが含まれ、カリスマ経営者による非連続な変革やビジョナリーな経営、あるいはトップアスリートの常人離れした集中力、世界的なクリエイターの卓越した創造力や未来を見据える力の源泉は彼らの「内面のあり方」にこそあると結論付けたことがU理論の特徴といえる。

当たり前と言われればそれまでであるが、内面のどのような場所から、何が源となって変革や非連続なビジョンにつながるのかについて真正面から捉え、理論として体系化を試みたオットー博士の功績は大きいと考えられている。

同博士によればこうした卓越した人物の“内側から何かが溢れ出る状態”を「未来が出現する瞬間」とし、これをU理論のステップにおいては「プレゼンシング」(Presensing : Presence と Sensing の造語)と呼んでいる。加えて、この「出現しようとする未来」から多くを学ぶことができると同博士は強調する。

実際、南アフリカのアパルトヘイト問題やコロンビア内戦、アルゼンチンの再建など、その行方が読み切れず未来も容易には定まらない複雑な社会問題を解きほぐすことにU理論は大きく貢献している。同一ベクトルを持たせつつ問題解決を実現するための実践手法としてU理論への期待はますます高まるであろう。

次回は、過去や偏見にとらわれず未来志向のビジョンを構築するに際してのU理論のプロセスをよりブレイクダウンして解説する。

— 以上 —



---

## 参考文献

- 「U理論」(C・オットー・シャーマー著 英治出版 2010年)
- 「人と組織の問題を劇的に変えるU理論入門」(中土井僚著 PHP出版 2014年)
- 「人と組織はなぜ変わらないのか」(ロバート・キーガンほか著 英治出版 2013年)