

# 対話研究会

2022年11月16日

山際 勝照

# 書籍「U理論」イントロダクション

組織や集団が過去にないイノベーションを起こすための実行力や、その能力を引き出すための実践的な理論・プロセス。学者、起業家、ビジネスパーソン、発明家、科学者、教育者、芸術家など、革新的なリーダー150人のインタビューを盛り込んだ書籍。

## ■筆者

C・オットー・シャーマー博士。MIT講師。組織開発で実績。

## ■全体の構成

第1部 盲点に突き当たる……個人、組織、社会にある盲点の紹介

第2部 Uの領域へ入る……U理論の本論

第3部 プレゼンシング……理論を思考、言語化、構造化、グローバル統治に応用

## ■U理論の背景

「学習する組織」（1990年）に出版。300万部以上のベストセラー。筆者は、MITのピーター・センゲ。PDCAサイクルの限界。組織は、変化や失敗への恐れから学習できない状態にあり、その解決を目指すもの。

U理論は、「学習する組織」の5つのディシプリンの展開手法

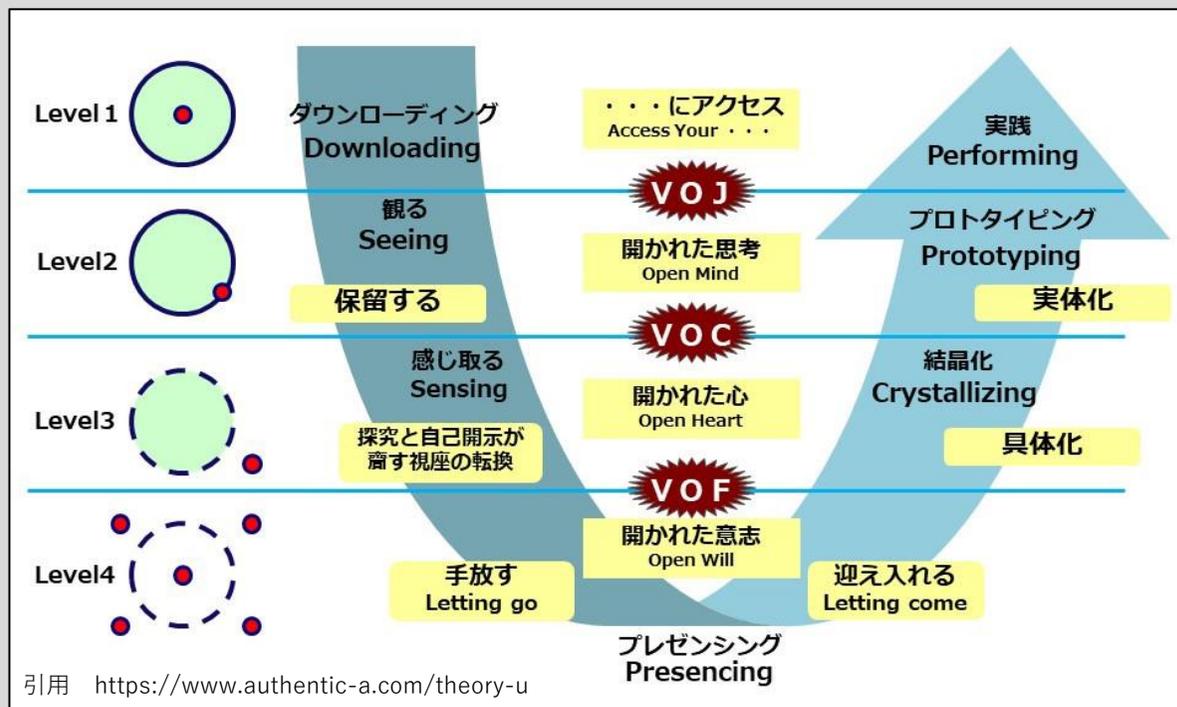
# U理論とは

過去の延長線上ではない変容やイノベーションを個人、ペア（1対1の関係）、チーム、組織、コミュニティ、社会のレベルで起こすための原理と実践の手法を明示した理論

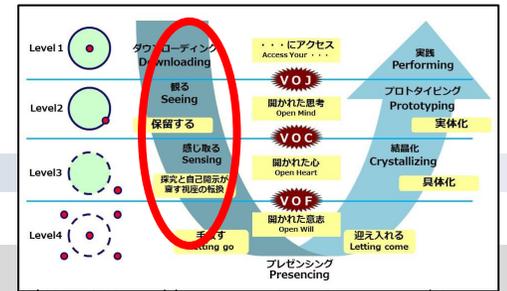
## ① システムの観察

## ② 思い込みを手放し、内に秘めた知を浮上させる

## ③ 新たな理解に基づき、行動する



# 左側のLevel. 1 から 3 まで



引用 <https://www.authentic-a.com/theory-u>

## ステップ1 ダウンローディング

「過去の経験によって培われた枠組み」の内側で、自分の思考や意見などが再現され、その思考や意見に意識の焦点が当たっている状態。

⇒あたり障りのない態度。自分の枠組みに合わないものを排除したり、反動的な態度。

## ステップ2 観る (Seeing)

頭の中で起きている雑念には意識を奪われていない。目の前の事象、状況、情報に意識が向けられている状態。その事象と自分の既存の認識との差分を照らし合わせながら、状況に関わる。

話し合いの場面においては、集中状態

⇒議論や討論の状態。お互いの論理と論理がぶつかり合う展開。

## ステップ3 感じ取る (Sensing)

過去の経験や枠組みを超えた側（他者など）から今の自分や状況が見えている状態。

これまでの自分の認知に影響を与えていた枠組みを転換し、新しい感覚で状況を捉える状態。状況を、奥行きを持ってとらえる感覚。

話し合いの場面や対人関係では、相手の世界を感じられるため、共感性が高まり、内省的な対話に移行。

⇒平行線を辿っていた議論や状態に陥っていた状態からの転換。

# プレゼンシング

## ステップ4 プレゼンシング

### (presencing: Presence と Sensing の造語)

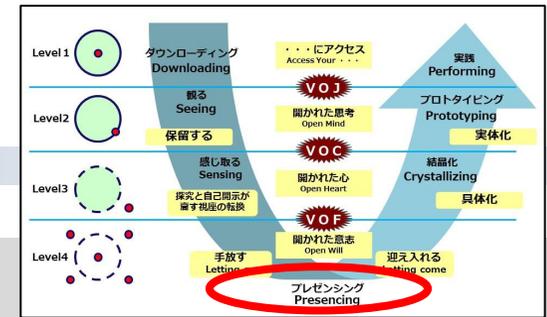
自身の最も深い源につながる能力によって、部分的な関心からではなく、**全体性から未来が出現**しイノベーションが生まれる。プレゼンシングは**個人の内側の体験という枠を超えたもの**。共振するかのように他の人に響くものがある。

真の自己、自分の使命からの行動。 深い在り方（ビーイング）：宗教、スピリチュアルでは悟り

## プレゼンシングの状態になると・・・

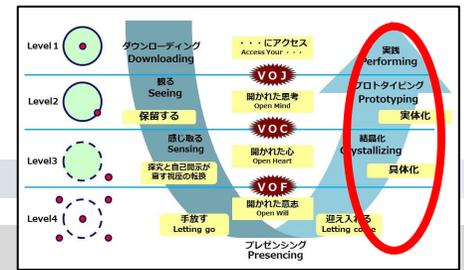
- ・ 画期的なアイデアやインスピレーションが湧いてくる
- ・ リーダーとして覚醒する。リーダーとしてのあり方が拡大する
- ・ 行き詰った状態でも、心は穏やかで、活力に溢れた行動ができる
- ・ 自己受容感が高まり、ありのままの自分としての行動が促進される
- ・ 過去の延長線上とは異なる行動パターンが出現する
- ・ チームや組織としての一体感が高まる
- ・ チームや組織の次なる一手として画期的なアイデアや共感的な合意形成が生まれる
- ・ チームや組織の共創ビジョンが生まれる

(引用 <https://www.authentic-a.com/theory-u>)



引用 <https://www.authentic-a.com/theory-u>

# 右側のLevel 3 から 1 まで



引用 <https://www.authentic-a.com/theory-u>

## ステップ5 結晶化 (Crystallizing)

プレゼンシングの状態から迎え入れられた、**未来の最高の可能性からビジョンと意図を結晶化**。

プレゼンシングの状態で出現しつつある未来は、かすかな感覚であるために、この結晶化のステップにおいては、**イメージを活用し、目に見えるものとして表す**。

⇒この時点ではまだ、漠然としたイメージに過ぎない。そこからその意味付けを図っていくことで、出現する未来から学ぶ。

## ステップ6 プロトタイピング (Prototyping)

結晶化のステップで得られたイメージを具体的な施策として形作る。**素早く形を創り、周囲からのフィードバックを得る**。

⇒プロトタイピングを何度も繰り返す。

## ステップ7 実践 (Performing)

プロトタイピングのステップで形作られた施策の精度が高まった時点で、**世の中に広め、構造の一部として組み込まれるように働きかける**。構造の一部として組み込まれていくことで、変革の推進が図られる。

# U理論の具体例

患者と医師の対話フォーラム p 181～

## ダウンローディング 現状認識

医療システム レベル1 「お役所的な事なかれ主義者」という認識

## シーイング の問い

患者は健康をどう経験しているのだろうか？ 患者は健康をどう定義しているのだろうか？

病気は何かから生じているのだろうか。健康と病気を生み出すもっとも深い源は何だろうか？

## センシング に導く問い

「あなた方がシステムなのです。それなのに、なぜあなたがたは誰も望まない結果を集団的に成立させているのですか。」

医師と患者のグループがともに考える強力な集合的対話の領域を実現。

## 実践

ネットワークがさまざまなイニシアチブを推進した結果、苦情や訴訟が減った。特に患者からの苦情は実質的にゼロにまでに下がった。

医師も緊急の打ち合わせに時間を取られることがなくなった。

⇒患者と医師間の関係が良くなった。

⇒医師の孤独感は少なくなり、仕事に対する積極性は増し、効率も高まっている。

「地域全体というコンテキストでの自分の仕事の意味を理解できる。」

## プロトタイピング

関係機関で働く実践者グループを集める。

人々が薬に頼るのをやめ、生活を変えるように促している。

すべての緊急電話を緊急として扱うのではなく、対応する意思がケースバイケースで相手に安心感を与える。助言を与えたり、往診する。

## クリスタライジング

オープンスペース式に話し合いの議題を決める。患者からのイニシアティブの提案  
患者と医師の相互作用に体系的に取り組んだ結果、フォーラムで生まれた多くのアイデアが現実のものになる。

## プレゼンシング

結婚式（p 232）⇒状態の描写「我々是一个の共同体となり、互いに対して完全な存在として向き合っていた。時間がゆっくり流れ、愛情に満ちたエネルギーがグループ全体に広がっていた。」

このシステムをレベル4に移そうとする内的エネルギー。患者と医師の関係性の質を変えられるような活動。

# プレゼンシングの状態とは

プレゼンシングを体験してみる

# まとめ

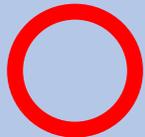
## U論とは何か

反U理論で考えてみる。

## 「未来が出現する」を考える



過去に答えを探しに行く  
パターンや見たものから発想する  
解決やゴールを設定して考え始める



現実をフラットにとらえる感覚で認識する  
対話  
自らの使命を問い、行動する  
瞑想の時間、自然とつながる時間

## ざっくりとU理論とは、、、

深い共通意識 ⇒ 未来志向（ゼロベース）でアイデア出し ⇒ プロトタイピング ⇒ 実践  
↑ 対話のスキル

