

新明解説

未来を創発する組織イノベーション

～チームの「危機」に「機会」あり！ 劇的な“U字変革”実践法～

オーセンティックワークス株式会社 代表取締役 中土井 僚

□P (計画) の質を正す

「改革」よりも「改善」を得意とし、20世紀において「メイドインジャパン」のブランドと成功神話を築き上げてきた日本企業にとって、PDCAサイクルは一切疑問視されることのなかったマネジメントの「聖域」だった。しかし、当初の計画 (Plan) の前提がことごとく覆される複雑性の時代においては、PDCAサイクルだけでは通用せず、それを超えたアプローチが必要であるという認識がグローバルスタンダードになりつつあるにもかかわらず、日本ではほとんど知られていない。今、私たちに求められているイノベーションは、「計画」そのものの質を劇的に高めることだ。本稿ではマサチューセッツ工科大学とマッキンゼー&カンパニーの共同研究により生み出されたU理論をベースに、イノベティブな「計画」とはどのように生まれるのか、その実践の鍵は何かを解説する。

目 次

- 1 ビジネスを取り巻く複雑性**
 - ①ダイナミックな複雑性
 - ②社会的な複雑性
 - ③出現する複雑性
- 2 複雑性をもたらすマネジメントの機能不全**
 - ①簡単には儲からない状況
 - ②できる人材に仕事が集中
- 3 マネジメントに求められる進化の本質**
- 4 PDCAを超える新しい視点**
- 5 人と組織のイノベーションを可能にするU理論**
 - ①ありのままの「観察」と「内省」
 - ②稲盛氏の「観察」とJAL再生
 - ③「出現する未来」からの学習
 - ④ドラッカー『すでに起こった未来』
- 6 U字が辿る3プロセスと7ステップ**
- 7 事例に学ぶチーム・組織の“U字変革”実践法**

ステップ1：ダウンローディング
——「問題」と「気がり」の棚卸し

ステップ2：観る (Seeing)

ステップ3：感じ取る (Sensing)

ステップ4：プレゼンシング (Presencing)
——「手放す」「迎え入れる」

ステップ5～7：行動の変容
—— 結晶化、プロトタイピング、実践



● Ryo Nakadoi

広島県呉市出身。アンダーセンコンサルティング (現アクセンチュア) にて、某道路事業団、某化学メーカー、某機械メーカーのBPRプロジェクトにコンサルタントとして参画。某電力会社にてCRMプロジェクトに携わり、プロジェクトマネジメントやコールセンターの業務プロセスと組織・人材設計に従事。株式会社インタービジョン (現株式会社ヒューマンロジック研究所) にて、最適組織編成理論であるFFSに基づいた経営・組織・人材のコンサルティングに携わると共にコーチングをはじめとしたセルフモチベーションの研究を行う。ウイルソン・ラーニングワールドワイド株式会社にて、人材開発コンサルティング業務に従事した後、2005年に独立しオーセンティック・アソシエイツ代表に就任。2008年にオーセンティック・ワークス株式会社を設立し、代表取締役。エグゼクティブコーチ・ファシリテーターとして、組織開発コンサルティング・ファシリテーターとして実績を重ねる。訳書に『U理論』(共訳、英治出版)、著書に『人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門』(PHP研究所) 社団法人プレゼンシングインスティテュートコミュニティージャパン 理事。フリー株式会社 社外監査役。特定非営利活動法人日本紛争予防センター 理事。

<http://www.authentic-a.com/>