

ハル・ハミルトン氏を囲んで

食糧の生産・流通が変わる！

～世界の大手食品会社や小売業によるサステナブル・フード・ラボ

2008年1月18日（金）18:30 ～ 21:00

○ JFS ゼネラル・マネジャー、小田より今日こうしてサステナブル・フード・ラボの、ハル・ハミルトン氏およびスージー（スージー）さんをお招きすることができ、またみなさまにお引き合わせすることができて大変うれしく思っております。ハルさんとスージーさんは2人でもともと農業をやっています、その中で、いろいろと社会的・経済的な問題に直面し、それに対して、自分では何ができるだろう、と活動を始め、やがてサステナビリティ研究所で仕事をされるようになります。

研究所と一緒に働いて、learning historian としていろいろな執筆を重ねたりする傍ら、サステナブル・フード・ラボの secretary という形で一緒にお仕事をされています。

我々も、コブヒルのサステナビリティ研究所を訪れたことがあるのですが、とてもあたたかい場所、あたたかい方々でした。ハルさん、スージーさんは、一緒に希望の光を広げていこうという、あたたかさがにじみあふれるような方で、きっとみなさんもそれを感じていただけることと思います。

サステナビリティ研究所というのは、アメリカのバーモント州コブヒルにありまして、ご来場の多くの方がご存じかもしれませんが、1972年に出版された「成長の限界」の著者であるドネラ・メドウズさんが設立した研究所です。環境・社会・経済、いろいろな側面での持続可能性を研究している団体で、ハルさんはその中でも食糧問題、農業関係のプロジェクトを担当しているほか、ドネラ・メドウズさんが亡くなられて後しばらく、一昨年までは同研究所の所長として活躍しました。今では所属を越えて活動の幅を広げていまして、今日ご紹介するサステナブル・フード・ラボという、80を越す世界の団体の共同プロジェクトのプロジェクトリーダーをつとめています。また奥さんのスージーさんはサステナビリティ研

○ ハル・ハミルトン氏より

非常にあたたかいご紹介の言葉をありがとうございました。

また JFS のみなさん、このような場を設けて下さいましてお礼申し上げます。

今日おいでくださったみなさんの中には、食糧や食品産業の環境面に関心のおありの方もいらっしゃるかと思いますが、同時に企業と NGO の連携のプロセスに関心がおありの方もいらっしゃるかと伺っております。その両方のテーマを充分カバーするのは難しい面もありますが、できる限り、その両方のテーマを追っていきたいと思います。



こういう食品や食品産業の中で、いろいろな当事者の中での関係を作り、相互理解を深める方法論として、Uプロセス、あるいはU理論（セオリーU）と呼ばれる方法論が、今まで効を奏してきました。それについても今日触れたいと思います。

80 ほどの団体からなります私たちのコンソーシアムの目標は、主流の食料システムにおける持続可能性を加速するためにいろいろな取り組みを行うということです。まずは背景からお話しましょう。

まず考えたいのは、非常に明白なことであります。数年前、約 60 億だった世界の人口は、今から 4～50 年後には 90 億に達するということです。こういった人口を養っていくためにも、農業を始めとする天然資源のシステムは生産的であり続けなければなりません。同時に将来の生産性を犠牲にしてまで、今、生産性を高めることは許されません。



地球上の居住可能な土地の半分は農地として使われています。世界の淡水の 7 割は農業や畜産に使われています。この数十年間、農産物の生産性が上がった背景には、灌漑農業の普及がありました。そういった中で、世界のいろんな地域で、水資源が枯渇しつつあります。

これまでのところ、肥料などの投入物をたくさん使うことによって、農産物の生産性は、なんとか人口増加に追従することができました。しかし、現在も 10 億人近い人々が深刻な栄養不良に苦しんでいます。国連の FAO(国連食糧農業機関)を訪問したとき、大変ショッキングな数字を聞きました。5 秒に 1 人の割合で、世界のどこかで子供が飢えに関連する原因で命を失っているとい

うことです。非常に皮肉なことですが、世界で飢えている人々の半分は、農業で暮らしているのです。世界の多くの漁場は、崩壊寸前の状態にあります。もう完全に漁獲量が限界に達しているか、もうすでに衰退している漁場も多いのです。



こちらはニューファンランド周辺のたら漁の生産量の推移の図です。このたら漁というのは、世界でも早い段階で破綻してしまった漁場ですが、数十年前はたくさん魚が獲れて喜んでいる状況だったのです。

農業システムの中でも、とりわけ穀物の市場は大変重要な要素です。コーン、麦、大麦、米などの8大商品で、世界のカロリー摂取量の8割を占めています。こうした穀物類の市場には共通のパターンがあります。

時がたつとともに、生産高や収穫量が増え、逆に価格が下がってきます。市場経済はある意味で、本来こういう動きをするべきだと考えられています。システムの中の各関係当事者が、それぞれにやるべきことをやっていくうちに、こういう現象が起こるわけですね。生産者は生産性を高めたり、収

獲量をも高めたり、生産性を高めたりして、結果的にこうなっているわけです。

そうした動向の予期せぬ結果として、多くの農民が農業をあきらめなければならなくなり、都市部のスラム街に移住することとなります。こうした生産性増大傾向は、それまで耕されていなかった土地も農地に転換する動きを加速させ、化石燃料、農薬、水などの投入物の使用量を増大させます。生産性を高め続けなければならないことは当然ですが、持続可能な形で生産性を維持させなければならないのです。



こちらは、世界での肥料使用量の図です。こうした肥料は、石油やリンなどの鉱物など、再生不可能な資源で作られています。農業システムの健全性のいちばんの尺度は、やはり土地の肥沃度だろうと思います。これまで60年の間に中国とインドの国土を合わせた広大な面積で土壌劣化が起こり、土地の肥沃度が大幅に減少してしまいました。

小売業界でのさまざまな規格の導入も、食料生産システムの構造に影響を及ぼし始めています。消費者はオーガニック食品、フ

フェアトレード、持続可能な形で生産・梱包された食品を求めるようになってきました。

そうした中で、小売店舗もある意味、よい意図を持ったさまざまな販売規格を導入しています。品質、安全面、トレーサビリティ（生産・流通履歴の追跡可能性）、環境コンプライアンス（環境上の法令などの遵守）といったいろんな規格を持ち始めています。

しかし同時に、こういった小売店舗は、いちばん安い価格を提供してなんとか競争に打ち勝たなければならないという課題を抱えています。そうした中で、全くさまざまな新しい品質面、安全面の規格を満たすことが、特に小規模な農家や供給業者には困難になってきています。小売業界が買収、統合などで、巨大企業の寡占状態になる中で、こうした巨大化した小売業者は、莫大な購買力、そして力を持つようになってきています。そしてこのような環境面、品質面、安全面での新しい基準の導入は、皮肉にも予期せぬ影響、すなわち、途上国の貧困層の貧困をさらに助長するような影響を及ぼしてしまったのです。近年ケニアで行われた調査によりますと、最近ヨーロッパの小売チェーン店が設けた新しい基準の結果、ケニア国内の農家の6割が廃業に追い込まれたことがわかりました。

近年、企業は単に自らの施設、工場内での操業だけではなく、サプライチェーン全体に対して責任を取るよう求められるようになってきています。気候変動によって、こうしたニーズを深刻に受け止め、迅速に対応することが求められているのです。

消費者の側では、食品産業が環境に配慮することを強く求めるようになってきています。こちらはアメリカでの市場調査の数字です。消費者の92パーセントは食品産業が環境に積極的に取り組むことを望んでいるそうです。消費者の87パーセントが環境に優しい商品を、3割が積極的にグリーン商品を購入したいと考えています。アメリカではオーガニック食品の需要が年率20パーセントほどの率で上昇しています。



このように、私たちは非常に大きな課題を抱えています。

今お話しした問題に何とか対応しようと思い、食料産業の様々な関係当事者たちが、私たちのサステナブル・フード・ラボラトリーに結集しました。どのような過程で、そしてどのような動機をもって、いろいろな関係者が結集したかを、次にご紹介したいと思います。

今まで考えてきたこれらの問題は、ひとつの組織で解決することは到底不可能である、業界の全体での連携がない限り解決できないということを、まず私たちは大前提として考えました。

私たちのラボラトリーの創設メンバーの一人は、オランダのユニリーバという会社で

す。私たちのサステナブル・フード・ラボが結成される前の段階で、それを作ろうとしたときに、ユニリーバの方は、「今まで、企業としていろいろな成功を収めることができたものの、持続可能性の達成のためいろいろな課題を抱えている。なかなか解決の方法が見えない。もしも、自分達が購入している農産物の生産者と、直接、一緒に仕事をするのができたなら、彼らが農業のやり方を改善する工夫もできたであろう。」とっていました。

でも実際には、「パーム油や、大豆などは世界の穀物市場から大量に買い付けをすることしかできないため、こうした環境面への配慮がなかなかできない。結局は値段でどこから買うか決めざるを得ない状況にある」ということでした。

こうした世界的な穀物市場というのは、「どん底に向けての競争」に例えられる、ともっていました。どこでも激しい価格競争が行われる中で、どんどん価格も下の方向に向かっていくわけです。

また、いろいろなコミュニティでの持続可能性のためのプロジェクトに従事している小規模なNGOと、援助をしているケロッグ財団もいろいろな悩みを抱えていました。そういった悩みのひとつには、この地元のNGOとケロッグ財団、そして他の関係者は地元のレベルでは様々に影響を及ぼすことができても、全体の方向性はむしろその逆の方向に行っているということがありました。

そこで、我々が目指したのは、ひとつの団体、一組織では解決するのは困難に関するソリューションを共に探していくということなのです。

こうして、いろいろな関係者を集めてチームを作った際、私たちはこのような組織を作ろうと思いました。いろいろな角度、いろいろな視点で問題を捉えることができるような多様性を持った組織にしつつ、同時に実際に影響力を持ちうる、本当に有効な行動がとれるような組織構成にしようと考えました。

私の経験で言うと非常に多様なのに、ほとんど影響力のないような組織はよくあります。逆に大きな影響力を持っているけれど、まったく多様性のない組織もあります。その多様性と影響力の両面を持っていたら本当に大きな力が得られるのではないかと思ったのです。

私と同僚のアダム・カヘインがこうした最初のグループ作りをした時に、我々は今までいろいろな面で成功を収めたけれど、同時にいろいろな悩みも抱えている企業やステークホルダーを結集させようと考えました。こうしてできた最初のコアグループは約30人でした。今や、数百名の人々がそれぞれのプロジェクトに関わっていますが、当初は小さなグループでした。

このプロセスに参加した各メンバーは、2年間にわたるその取組みに合計40日という大きな時間をかけて関わってくれました。そして、メンバーが所属する組織では、そのプロセスの資金を結集してくれました。様々なNGOや企業や一部の政府機関からこれほどに関与してもらうためには、各組織の理事長や企業の最高経営責任者や代表といった最高幹部からの理解と支援がありました。

ここで同時に、ある独自の社会的な取組みへの手法を試してみることにしました。通常何らかの問題を解決する場合というのは、

まず問題のしくみを特定し、問題の解決方法を明確にし、その解決に取り組むという流れになると思います。しかし、今日私たちが抱えている非常に複雑で難解な問題というのは、従来の解決手法では対応しきれません。

その当時一緒に関わってくれた仲間たちで、我々にはU理論と呼ばれる新しい方法論を習得し、それを実践することになりました。このU理論を打ち立てた中心人物の一人は、ピーター・センゲという人ですが、実は、彼はシステム理論の非常に重要な理論家でもあり、組織での学習の方法論として学習のツールの開発者としても大変有名な人です。オットー・シャーマーも最近、Theory Uと題する書籍を出版しています。

この方法論は基本的に3つのステップからなっているのです。ここではU型になっていますが、実際にはこの作業を何度もくり返すので、渦巻き型、スパイラル型と考えたほうがもしかしたらいいかもしれません、螺旋型ですね。ここでの最初のステップというのは、他の人の立場になって、物事を考えて見る、他の人の視点から見るということです。そうすることによって、今まで自分が色眼鏡で見ていたということも分かってくるのです。



こういった段階を踏んでいくにはどうすればよいのか、もう少し詳しく説明します。こういった具合に、他の視点で物事が見えるようにするためには、体系的な思考、非常に厳格な分析とともに自分が何かを知っているのだという、知ったかぶりをやめる。自分の知識をいったん手放すことが求められます。

また、その中で自然との触れ合いも非常に大切だと思っています。

自然の中に身を置くことによって、頭だけで世界を見るのではなくて、自分の心で、魂で世界を見るような訓練をします。こうして、自然の中で内省することを経て、人々は具体的な実践へと出向いていくことが可能となり、現場でいろんなプロジェクトでいろんな試行錯誤を始めることができます。

こういったプロセスを具体的にどうやって進めていくかについて、同僚のスーザンから説明してもらいます。

○ スーザン氏

みなさんこんにちは。

このように企業、環境NGO、社会問題に取り組むNGO、そして政府機関など、いろんな関係機関の人々を一同に集めるプロセスで、最初に大事なステップは自分のいろんなものを手放す。手放し他の人の視点に立って物事を見る努力をするということです。

こういう風にいろいろな立場の組織から人々が集まってきたとき、最初にするのは、互いの信頼を醸成することです。それぞれの参加者は非常に視点が異なる場合があります。

例えば、競合しあっている企業の人が集ま

ることがあるでしょうし、そこにいる企業に対して反対する活動をしている団体の人が、その企業の人と同席していることもあります。

私たち、サステナブル・フード・ラボでは、10人ほどのこうしたグループの人たちをブラジルへの学習ツアーにご案内しました。政府関係者、企業の関係者、そして、NGOの代表者を交えた、8人から10人ぐらいの方々が1週間、その現場で共に過ごすこととなりました。そういったいくつかのグループに分かれ、各グループは食糧システムの、それぞれ別々の現場を訪問しました。



セクター横断チームは、
学びのための旅へと出かけ
新しい視点から食糧システムを見つめなおした

そこで、3つの情報を特定するという方法論を活用しました。毎日、各参加者は、これから訪問するところに関して、自分がどうしているのかを考えているのか、想定しているのかということ特定してもらいました。そして、それぞれが、どうしているのかということをお互いに共有しました。そこで、人によって想定していること、仮定していることに大きな違いがあることに皆が気づくことになりました。

そして、その1日の終わりに、もう1回集まって振り返る時間を作りました。その日

に何を見たのか、何を学んだのかをいうことを話し合い、自分が当初想定していたことが、当たっていたのか、それとも大きく外れていたかといったことを話し合いました。

このようにして5、6日ほどかけて、学習の旅を続けていく中で、ビジネス関係者、NGO、または政府関係者の方も自分が食料システムのある断片しか見ていなかったことに気づきはじめました。そのシステム全体をほんとうに包括的に捉えきれていなかったということに気づいたのです。

そして、こういう食料システムにまつわる、さまざまな複雑な問題を解決するためには、そうした問題に関して、多様な視点を理解しなければならないことに参加者が気づいていきます。それが出来るようにするためには、まず各自が自分の先入観、仮定・想定に気づく必要があり、自分とは視点、立場の全然違う方の意見に耳を傾ける必要があったのです。それがUプロセスの次の段階への準備となるのです。



システムへの仲介の成功は仲介者の心の
在り様による。

ウィリアム・オプライエン
ハノーバー保険会社、前CEO

○ハル・ハミルトン氏

Uプロセスを考案した方々は、ある重要な

仮定を立てています。ある取り組みや対策が成功するかどうかは、その取り組みに関与する人々の内面によって大きく左右されると考えました。ある意味、より大きなシステムを理解し、それを変革しようと準備する過程の中で、グループの一人一人は、自らを理解し、自らを変革する機会を掴むこととなりました。

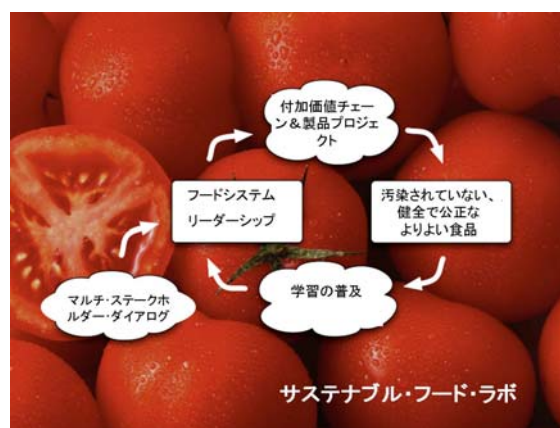


私たち、フードラボで活用している一つのツール・手法として、とにかくみなさんに、自然の中に出ていただく、そして、もう何も考えずに、ただ自然の中にいることを経験していただくというのがあります。このグループの方々には、2日間、たった1人で山の中で過ごす経験を終えてちょうど今帰ってきたところです。



(スライド参照) 今話をしている方は、世

界最大の農業銀行の銀行員の方ですが、そのときの経験をみんなでシェアしています。彼の隣にはブラジルの農業改革省の大臣が座っています。そして反対側に座っているのはイタリアの消費者団体の方です。このようにして、山から下りてきた仲間たちは、一緒にプロジェクトを作り始めるに至ったのです。いろいろな意味で、今までにない新しい理解をもって行動を共に出来るようになりました。



こちらの図は、サステナブル・フード・ラボの行動理論を簡単にまとめたものです。Uプロセスに基づく、いろんな関係当事者を交えた対話と振り返りによって、新しいリーダーシップが生まれます。このリーダーの一番重要な特徴は、自分のこれまでの限界を超えて物事を考え、行動することを学び始めているリーダーということです。こうして企業やNGOが提携し、さまざまなバリュー・チェーンやいろいろな生産分野でのプロジェクトを共に作るようになっているのです。

これだけの成果を達成したということを経

を出すことも大変重要です。同時に我々のコンソーシアムのもう1つの役割として、このようなさまざまな企業間の取り組み、プロジェクトの経験を蓄積すること。それを広め展開していくという使命が我々にはあります。

当初 30 人で始まったこのグループは、今や、アメリカ、ヨーロッパ、アフリカ、そして中南米でさまざまなプロジェクトを行う、数百名のグループに成長してきました。年1、2回の頻度で、いろいろなプロジェクトにかかわっている方々を一同に集めるようにしています。そういう会合をもつときは、いつも新しいメンバーもかかわってくれます。

そういった集まりの際は、必ず、現場への小グループでの訪問を行い、一緒に自分に目で現場を体験するようにしています。またそういう集まりの時は、「クリニック」という場を設けています。ある組織は、自分たちがやっている取り組みを紹介し、自分たちがどういった悩み、問題を抱えているかを紹介し、他の関係者からのいろいろなアドバイスをもらうわけです。

こちら、お手元の資料にあるので説明は割愛しますが、私たちフードラボにかかわる企業が取った行動への呼びかけ文、マニフェストのようなものです。これは、多くの人々が集まって、共に考えていった共通のビジョンです。



どういものかといいますと、農民や農業従事者が、まともに暮らせるようにしたいということです。健全な土地をはぐくみたい、豊かで清潔な水をはぐくみたい、生物多様性を保全したいということ。脆弱な漁場を保護するという、しかもビジネスとして利益も上げることができるということ。長い目を見て、利益が出るビジネスと言った方がいいかもしれません。

製品を作るまでのバリュー・チェーンで、さまざまな複雑な要素を全て理解しそれを管理していくのは、一つの組織では極めて困難であるということは、我々にとって一つの大きな課題となっています。

例えば、WWFの仲間たちは、コーヒー1杯作るのに、一体どれくらいの水が必要かということを試算してみました。まずはコーヒーがあります。牛乳、砂糖、水、コップ、蓋、周りを囲む紙、コップを作るためのエネルギー。そうしたいろんな材料があるのですが、まず蓋を作るのに水が2.5リットル必要だということがわかりました。またコップを製造するのに、水、約6リットル必要だったようです。コップ自体に入れる水も必要です。砂糖を作るのにもかな

りの水が要ります。牛乳を作った乳牛を養うためには相当な水が必要でした。コーヒー豆の生産、洗浄、加工にはさらに多くの水が必要でした。こうした分析の結果、カップ 1 杯のコーヒーを作るのに、なんと 208 リットルも水が必要だということがわかりました。

これはスターバックスが行った調査でしたが、自分の直接コントロールできないような所で、さまざまな影響が起こっているということを理解することが大変重要です。どのような製品でも、これと同様ないろんな分析を行うことができます。例えば、それを作るのに要した労働力、あるいは炭酸ガスの排出量といったいろんな面での分析を行うことが可能です。

サステナビリティへの道の最初の 1 歩は、私の考えでは、リスク管理です。

2 つ目の段階は、持続可能性をビジネスチャンスとしてとらえる。環境への取り組みによってブランドを強化したり、従業員やお客さんのロイヤルティ、忠誠心を高めたり、安定供給を達成したり、あるいはエネルギーや廃棄物の量を減らすことによってコスト削減ができたりします。企業はグローバルな問題を解決する上でリーダーとなることが求められています。

60 年代にはやった言い回しがあります。「あなたが問題の解決の一部でなければ、問題の原因の一部だ」。しかし、私の同僚のアダム・カヘインはそれを次のように言いかえています。「我々自身もその問題をつく

っている一員でなければ、その問題の解決に有効な役割も果たせないだろう」と。

世界的な食料システムで持続可能性を追求する上で、どのようなこの原理を利用できるのか、どこに影響を及ぼし得るのかということはこの図でまとめました。

まずはバリュー・チェーンを企業が理解し、それを改善することが 1 つのステップと言えます。そこではさまざまな学者や NGO からのアドバイスも有効でしょう。



次のステップは、持続可能な形で生産された食料に対する需要を増大させるということです。一般消費者からの需要はもちろんですが、より大きな調達を行うバイヤー組織によるそういう需要を増大させることも重要です。農産物が生産される状況を改善するためには、すべての購入者、バイヤーが守る共通の基準、スタンダードを設けることも 1 つの方法です。さらに業界全体で合意された基準、あるいは政府の政策によってゲームのルールそのものを変更することも考えられます。

みなさんとのディスカッションに入る前に

いくつか具体例をお話したいと思います。



アメリカの有名なコーヒー専門店、グリーンマウンテンコーヒーの取り組みをまずご紹介いたします。グリーンマウンテンコーヒーでは調査研究 NGO と提携し、自分たちがコーヒー豆の買い付けを行っているコミュニティでの生産者の貧困と飢えの状況に関する調査、すなわちこれらのコーヒー豆を買っていることが、彼らの生活にどのような影響を及ぼしているのかということ进行调查しました。その調査の結果、この会社ではコーヒー調達の方法論も一部変更し、またコミュニティに投資を行い、生活を改善できるようにしようとしています。

ここで、ウォルマートの例も言及に値すると思います。ウォルマートでは、廃棄物ゼロ、そして再生可能なエネルギー100%の取り組みを行っていますが、非常に多くの企業から極めて多くの商品を購入している大企業であるからこそ、こういう消費者向け製品市場にウォルマートは大きな影響を及ぼすようになっていきます。

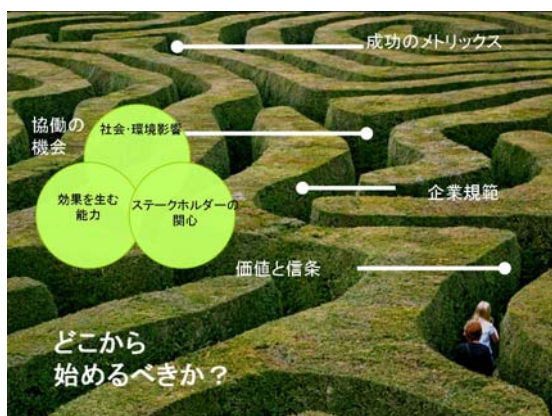
コストコはウォルマートの大きな競合他社

です。コストコが最初に行った持続可能性のためのプロジェクトは、インゲン豆を生産している生産農家の生活状況に関する調査でした。2年にわたるこのプロジェクトで、コストコのバイヤーやマネージャーたちはこのインゲン豆を取り扱う流通業者、そしてグアテマラ国内の農協、さらにその農協に参加している山間部に住む先住民族であるマヤ民族の農家の方、約4,000世帯と関係を構築しました。財政的な透明性を確立し、各関係当事者が抱えているいろいろな悩みや問題を共有することによって、サプライチェーンに大きな改善を施すことに成功したのです。

このプロジェクトの成果は、コストコのいろいろなほかの部門にもよい影響を及ぼしています。このプロジェクトで確立されたプロセスや基準というのは、ほかのサプライチェーンにも、今適用されようとしているのです。

また、コカコーラでは、WWF と提携をして世界中の水資源を把握し、その水資源を保全するプロジェクトを行っています。

また、ユニリーバ社では、リプトンから調達するすべての紅茶をレインフォレスト・アライアンスによって認証された紅茶に転換していく方策を打ち出しました。それによって環境面、社会面の両方での基準を満たした紅茶だけを調達することになります。これで世界の紅茶の流通量の12%が変わることとなります。



企業と持続可能性への道について話し合うとき、出発点はその企業の理念、価値観だということをよく申し上げます。ここに「企業の規範」と書いてありますが、日ごろ企業が業務を行う上で、どうしてもこなしていかなければならないさまざまな課題のことです。

社会環境面での影響、ステークホルダーの関心、そしてよい影響をもたらすための能力というのは重なり合う面がありますが、その重なっている面を考えていくと有効なことがよくあります。企業は社会面、環境面での影響、あるいはステークホルダーの関心事について、単独で知ることは困難です。関係当事者が一同に会して、初めてその状況を把握することができます。今後 NGO と企業の間での連携の可能性がどんどん生まれてくると思います。それは企業が企業の目的を追求し、NGO がその目標を追求することの両方にプラスとなるでしょう。

さらに進捗を数値で把握すること、メトリックがとても重要です。大きな目標を立てて、どれだけ進んでいるかを管理すること

が重要です。手と手を携えれば、我々の小さな取り組みが大きな変革へときっとつながっていくことでしょう。

私が準備した話は以上です。でも、そんなことはないよという皆さんのご意見も聞きたいと思います。今お話したことについて、いろいろな意見交換が持てたらとてもうれしく思います。

○ JFS 共同代表・枝廣より

では、お2人から今サステナブル・フード・ラボについてお話をさせていただきました。私から少し補足説明をして5分だけ休憩をとろうと思います。その後、質疑応答で会場とのやりとりができればと思っております。

特に U 理論のところをちょっとだけ補足しようと思うので、少し時間をいただければと思います。

先ほど話が出ましたが、一番ベースになっているのは「システム思考」という考え方で、これはデニス・メドウス、ドネラ・メドウス、こういった方々が基礎をつくりました。その人たちが、26年前にバラトン・グループというシステム思考の実践家研究者のグループをつくりました。私は2002年にバラトン・グループに参加をさせてもらい、それからずっとグループで活動しています。実はハルも私が参加したグループに来ていて、「これからこんなことをやりたいんだ」という、きょうのような話をして、そのときいろいろと意見交換をしました。

このベースになっているシステム思考というのは、つながりをたどっていくことで全体像を見よう、目の前のことに飛びつくのではなくて、全体を見ることで本当に役に立つ解決策を考えていこうという考え方で、私はその考え方が日本にもとても必要だと思ったので、学んで帰ってきてから、NGOのJFSとは別にチェンジ・エージェントというシステム思考を広げるための会社を立ち上げて、この研修などをやっています。

先ほども名前が出ましたピーター・センゲ、日本でいうと『最強組織の法則』という本で有名な人ですが、「学習する組織」の権威として知られています。「学習する組織」というのは、システム思考をベースに、共有ビジョンと、みんなでやっていくための「ダイアログ」という話し合いの手法を使うことで、各組織のそれぞれの人々が学習をしつつ、それを組織に持ち帰って組織全体が進化することで、しっかりした強いしなやかな組織になろうという考え方で、

『最強組織の法則』など「学習する組織」のいろいろな理論や実践の中で、今一番進んだ先端にある考え方が、きょうお話にあったU理論です。11月に私と小田で「学習する組織」の会議でシアトルに行ってきて、U理論のワークショップに出してきました。実際にUをやってきたのですが、こちらのほうはきょうの説明でも、どういうものかなと思われたと思います。オットー・シャーマーという人がU理論の中心で、彼がU理論の本を書いています。まだ英語でしか出ていないので、その概要を今、我々のほ

うで翻訳をしています。U理論の概要は、おそらくチェンジ・エージェントのサイトで今月中には読んでいただけたと思うので、U理論にご興味のある方はごらんください。

1つだけその特徴を言っておくと、例えば話し合いの質、もしくはコラボレーションの質が何で決まるのかということ、おそらく2つの要素があるだろうと思います。

1つは「その場の質」です。その場がどれぐらい質の高い場か。例えば、本当に似たような同じ組織の人だけで集まっているのか、いろいろなマルチステークホルダー、多様な価値観、見方を持っているのか。それが場の質です。これは日本でもマルチステークホルダー、もしくはステークホルダー・ダイアログというのが行われるようになり、いろいろな人たちを集めましょうという場を改善する試みが随分広がってきていると思います。

もう1つ大切なのが「プロセスの質」です。では、そのような場をつくって、どういうプロセスでコラボレーションするのか、どういうプロセスで話し合いをするのか。この部分がまだ日本に余りないと思います。とにかくたくさんの人、いろんな人を集めて、それでどうするんだというのが、まだ現状ではないかと思うんです。

U理論も「学習する組織」も、1つのプロセスの提案です。先ほどUという形で話をしてくれましたが、まず自分の前提を一度脇に置いておく。それに気をつけないと、私たちは往々にしてダウンロードというやり方で人と対処してしまいます。ダウンロ

ーディングというのは、自分の中にある前提を持ってきてしまうんです。

「あの人は、いつもこうだから」、「これはこういうものだから」などと自分の中にある前提をダウンロードしてしまう。それでその状況を理解しようとする。気をつけないと大体そうなってしまう。ですから、U理論ではまずダウンロードをやめましょう。そうではなくて、自分の前提を一度脇に置いておいて、そして事実をベースに学んでいきましょう、聞いていきましょうと言っています。そのときに、1人で全部の事実はわかりません。ですから、他の観点を見せてくれる、提供してくれる人としてマルチステークホルダーが大事になってきます。ですから数を合わせるのではなくて、全体像を見るためにほかの人たちが必要ということで、NGO、行政などいろいろな形のコラボレーションが進むわけです。

このように一度ダウンロードをやめて、自分の前提を脇に置いておいて事実を

ベースにたくさんの人たちの見方で見ていく。

そして、もう1つ大事なポイントは——これはU理論の特徴の1つなんです、その人の在り方、内面性を非常に重視します。私たちは普段、結果を見ますね。この結果がよかったとか、悪かったとか。もう少し深く見ようとする、その結果をつくり出した方法を見ます。どうやってその結果がつくられたのか。Uではもっと深く、では、その方法をとっているのはどういう在り方なんだろうと、その在り方を見るのです。リーダーシップ論でも、**Doing** のリーダーシップから **Being** のリーダーシップへという言い方がされるようになっていきます。何をやるかではなくて、どうあるか、これがリーダーなのだ。ですから、U理論でも、そのように在り方、内面性を重視して、そこでみんなの中から浮かび上がってきたものを形にしていく、新しい理解でいろいろと試していく。そういう流れになっています。