

## 背景を知ってから読む

システム思考と「学習する組織」の方法論について、研修やコンサルを提供するチェンジ・エージェンツの小田理一郎さんにとつて、「読書は仕事でもあり、趣味でもある」という。専門書を翻訳していることもあって、最近読む本の半数が原書であり、専門の組織変革、社会変革に関わる本を幅広く読んでいく。読み方も独特で、まず著者の講演やインタビュー、その分野・国などに詳しい人に評判を聞いて、意図や文脈を把握してから読み始めるようにすることが多いという。

「前提の違いに気づかず読んでみると、著者の意図を見失うことがあります。例えば、『資本』というと、日本ではまずカネを思い浮かべますが、システムの世界ではモノやヒトなど範囲が広く、それ自体の価値や機能に注目します。人はそれまで受けた教育や普段読む新聞などで自然とバイアスがかかってしまうんですね。世界各地の人と話す、新しい気づき、視点を導くことができます。本を読み始める前に作者の背景や世界観を知った上で読むと、本の内容の理解のスピードも上がります。時折、著者にお会いして話を伺う機会があると本が格段に面白くなります」

小中学生の頃は毎日のように図書館に通って、少年少女向けの冒険小説などを読み、また、星新一の本は、科学や技術に関わる話が多いが、扱う人や社会がどのように関わるか

でその価値を有益にも無益にもするところが面白くのめり込んだ。『三國志』や『水滸伝』など歴史ものや古典も好きで、最初は漫画でその後さまざまな著者によるバージョンで読んだ。一時、行政職を目指したのも、水滸伝の主人公の「民のために」という考え方に影響されたからだそう。三國志の登場人物、諸葛孔明の知的で、行政や軍略、科学技術、文学など幅広い分野に長けながら、謙虚に学び、振る舞う姿勢に感銘を受けたという。そんな小田さんにご自身の専門分野の本から「最近の読み応え本」について、バイアスがかかって貴重なメッセージが受け取れないことのないよう、水先案内してもらおう。

## 未来を冷静に考察

アル・ゴア著、枝廣淳子監訳、中小路佳代子訳『アル・ゴア 未来を語る―世界を動かす6つの要因』(KADOKAWA)——「文明がこれからどうなるかをきちんと考えんとすると、幅広い分野の情報を複眼的に捉えてひも解いてくれます。さまざまな社会制度の起源や展開を取り上げる一方、情報技術、ナノ、生命科学、脳神経科学など新しい科学技術がこれからの数十年でどういう影響が出て人類に役立つのか、あるいはどんなふうに出失うのか、を考察しています。アル・ゴアさんの基本的な考え方は、技術は使う人次第であり、使う人がいかに高い道徳観を持ち、思慮深く設計していけるかにかかってい

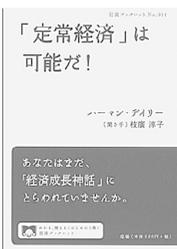
有限会社 チェンジ・エージェンツ  
代表取締役社長

## 小田理一郎氏(四八)



# 思考停止した世界の 変革方法を探る

るといことです。そしてその基盤は民主主義であることを思い起こさせてくれます。アメリカで民主主義がうまく機能していない状況の中で、楽観的でも悲観的でもなく、リアリストとしての彼の姿勢は印象的です。私たちの未来のマクロ環境で何が起りうるのか、その駆動要因を理解するのに役立ちます」  
ハーマン・デイリー、聞き手：枝廣淳子『定常経済』は可能だ！(岩波ブックスレット)  
——「語り手のハーマン・デイリーさんは環境経済学の分野では重鎮ですが、日本ではあまり紹介されていません。社会人に広く知ってもらうため、ジャーナリストの聞き手がイ



ンタビューして、ポイントをまとめたのがこのブックレットです。実はジョン・スチュアート・ミル、ジョン・ケインズなど主要古典派経済学者は、やがて定常経済になるだろうと考えていました。ところが新古典派経済学者は現実のフィードバックを受けないまま、誤った前提で理論構築しています。デイリーさんは世界銀行の実務の中で、たかさんの誤った前提を目の当たりにしました。例えば、経済成長が無限に続くことは、資源が有限な状況では不可能です。技術開発がどんなに進んでも、熱力学の法則には逆らえません。水や化石燃料の代替は簡単には見つかりません。物理上のコストを考慮せずに成長を追求することは不経済であり、また、なしえない成長を求めて失敗するのが悪いパターンです。この本は現実を見極めて本当の意味で価値を生み出せる経済システムへ移行するための着眼点を与えてくれています」

ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー、池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか—ハーバード流 自己変革の理論と実践』(英治出版)——「理屈ではよいとわかっているけど変わらないことがよくあります。組織や社会では、皮肉やあきらめから、時として無自覚に、本質的なことを覆い隠します。無自覚に思考停止になることで、得られるものは過小評価して、失うものを過大評価しがちです。一種の心の免疫反応が何かを守ろうと反応を起こしているのです。本書では、組

織や自分の中の多様性を直視し、反応的にゆがめてしまっている事象について、ありのままに全体像を見ることが、効果的に変化を起こすための方法論を紹介しています」

ダグラス・コナン、メッテ・ノルガード著『わづかな瞬間で相手の抱える問題を解決する3つのステップ』(ダイヤモンド社)——「最新の組織開発手法やリーダーシップ論を現場でどのように実践するか、不振にあえぐ組織の再生ストーリーと共に紹介しています。リーダーたちが、部下や同僚と課題についていかに自発的で創造的な会話をを行うか、その根底では自らの使命・価値観を明確に意識し、日々の実践を振り返り、学び続けることの重要性を示してくれます」

**現実のシステムを理解するために**

アダム・カヘン著、小田理一郎監訳、東出顕子訳『社会変革のシナリオ・プランニング—対立を乗り越え、ともに難題を解決する』(英治出版)——「南アで黒人政権への移行を対話アプローチで成し遂げた伝説のファシリテーターの最新著書です。未来について、変えられない側面がある一方で、自らの行動や協働者の範囲次第で変えられる未来もあります。長い対立で互いに未来の可能性を狭めている利害関係者たちが、起こりうる複数のシナリオをつくり、全体像をありのままに直視し、それぞれの想いや天命に立ち返ることで、

●小田理一郎さんの最近の読み応え本●

『アル・ゴア 未来を語る—世界を動かす6つの要因』アル・ゴア著、枝廣淳子監訳、中小路佳代子訳/KADOKAWA

『「定常経済」は可能だ!』ハーマン・デイリー、聞き手・枝廣淳子/岩波ブックレット

『なぜ人と組織は変わらないのか—ハーバード流 自己変革の理論と実践』ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー著、池村千秋・訳/英治出版

『リーダーの本当の仕事とは何か—わづかな瞬間で相手の抱える問題を解決する3つのステップ』ダグラス・コナン、メッテ・ノルガード著、有賀裕子訳/ダイヤモンド社

『社会変革のシナリオ・プランニング—対立を乗り越え、ともに難題を解決する』アダム・カヘン著、小田理一郎監訳、東出顕子訳/英治出版

『世界はシステムで動く—いま起きていることの本質をつかむ考え方』ドネラ・H・メドウス著、枝廣淳子訳/英治出版

解決への糸口と、その解決策を共創し、実現する仲間たちを広げていく方法論が学べます」

ドネラ・H・メドウス著、枝廣淳子訳『世界はシステムで動く—いま起きていることの本質をつかむ考え方』(英治出版)——「著者は『もし世界が1000人の村だったら』の原案者で、私にとつてキャリア転換のきっかけになりました。繰り返しうまくいかない問題について当事者を責めるよりも、なぜそのようない行動をとるのかシステムの構造を理解する必要があります。効果的なシステムの再設計に必要な視点や考え方、変革を起こそうとする者のあり方を説いてくれます」

翻訳本の場合、原書はものすごく厚いのに、出版されると小冊の場合がある。版元や編集で抜粋されてしまうようで、邦訳作品を読む時は、原書との照合を心がけているぞうだ。

