

ツール 21：カネヴィンフレームワーク

このツールの目的

参加者に状況の複雑さのレベルを理解させ、介入戦略の結果どのようなことが起こり得るかについて深く考えさせる。

このツールを使うタイミング

MSPのさまざまなフェーズで使うことができるが、変革に向けた戦略を議論するタイミングで使うと、特に有用である。

カネヴィンフレームワークとは

複雑性について考えることで、どのように体系的だが非直線的な形で制度に介入すべきかをよりよく理解できるようになる。実践的な適用例の1つがカネヴィンフレームワークだ (Kurtz 2003; Snowden and Boone 2007およびMSPガイド原則1 ‘Embracing systemic change’ 47～62ページ)。

このフレームワークは、元IBMナレッジマネジメント研究所ディレクターであるデビッド・スノーデン (David Snowden) が開発したもので、管理職やトップマネジメントが、戦略にとっての複雑性の影響をよりよく理解するのに役立つ。このフレームワークは、異なるレベルの複雑性に対して適切なリーダーシップのあり方や学習プロセス、介入戦略を特定するのに役立つ。

カネヴィンフレームワークは、以下の5つの領域を特定してくれる：

- **単純系 (またはカネヴィンフレームワークの最新版では明白系)**：誰の目から見ても原因と結果の関係が明白。アプローチは「気付く」「カテゴリーに分ける」「対応する」であり、ベストプラクティスを適用することができる。
- **煩雑系**：原因と結果の関係を理解するには分析またはその他の検証および/または専門家の知識のインプットが必要。アプローチは「気付く」「分析する」「対応する」であり、ベストプラクティスを適用することができる。
- **複雑系**：原因と結果の関係は後になってようやく分かるが、事前には分からない。アプローチは「調査する」「気付く」「対応する」であり、新たに生まれつつある慣行に気付くことができる。
- **カオス系**：体系的な形では原因と結果の間には何も関係がない。アプローチは「対処する」「気付く」「対応する」であり、まったく新たな慣行を見出すことができる。
- **無秩序系**：どのようなタイプの因果関係が存在するかまったく分からない状態であり、意思決定に当たり、人は自分のコンフォートゾーンに籠ってしまう。

なぜカネヴィンフレームワークを使うのか

カネヴィンフレームワークを完全適用する際には、サブ領域も存在する。また、慢心は失敗を呼び、「明白系」の状況が「カオス系」にシフトするという極めて悪い結果を招きかねない。このような差別化は、開発に当たって達成したい事すべてが複雑なわけではないことを踏まえている。一方で、このツールは、明白系や煩雑系の状況でうまくいくアプローチを複雑系やカオス系の状況で当てはめれば失敗に終わることも指し示している。たとえば「ベスト」プラクティスや「グッド」プラクティスの特定は、明白系や煩雑系の状況においては有用だが、より複雑な問題ではあまり意味のない取り組みとなってしまう。だが、ベスト (グッド) プラクティスの特定は、まさに開発機関が往々にして重視し、要求してくることなのだ。

複雑系の状況では、「調査する」ことが必要だ。これは、さまざまな介入策のうちどれがうまくいくかを実験的に試してみるためであり、この知識を使って、介入策の規模を拡大したり、さまざまな状況に対して適用したりする (Kurtz and Snowden 2003)。要するに、これは「設計」のための漸進的アプローチだ。カオス系あるいは危機的状況においては、大きな混乱が起こっているため、ほとんど時間をかけられず、分析のための情報もない中で、一定程度の秩序を回復するために、速やかに対処することが必要となる。

カネヴィンフレームワーク – ステップ・バイ・ステップ

1. MSPにおける事例をカネヴィンフレームワークの各領域に関連付ける。

- 読者が経験した状況の事例をフレームワークに関連付ける。各事例はどの領域に属するのだろうか：明白系、煩雑系、複雑系（あるいはカオス系）？
- 通常、問題の一部は異なる領域に属していることが多い：どの部分がどの領域に属するのだろうか？

2. 意味合いを深掘りする。

これらすべては、介入戦略にとってどのような意味を持つのだろうか？

- 仮に問題の一部が明白系または煩雑系だとすれば、どのようなタイプの介入策を用いることができるのか？その事例にその介入策を試したことはあるか？
- 仮に問題の一部が複雑系だとすれば（あるいはカオス系でさえある場合もある）、どのようなタイプの介入策が最も適切だろうか？その介入策を試したことはあるか？

さらに知りたい方は：

Kurtz, Cynthia and David Snowden (2003) The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal Vol 42, No 3, p 462-483.

Snowden, Dave and Mary Boone (2007) A leader's framework for decision making. Harvard Business Review, November issue. <http://tinyurl.com/neslybshttp://cognitive-edge.com/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework